
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

الإنتماء التنظيمي
وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة – دراسة مقارنة

إعداد
دكتور / محمد أيمن عبد اللطيف عشوش
أستـــاذ إدارة الأعمـــال المســـاعد
كليـــة التجـارة – جامعـــة القاهـرة

١ – تمهيد :

أدى ارتفاع أسعار النفط في الأسواق العالمية في أعقاب حرب اكتوبر عام ١٩٧٣ بين العرب واسرائيل إلى زيادة الاحتياطيات النقدية في دول الخليج العربى المنتجة له ومن بينها دولة الإمارات العربية المتحدة(١)، مما ساعد على تسهيل مهمة تمويل عمليات التنمية الشاملة التى واكبت قيام الدولة في عام ١٩٧١ .

وفي سبيل الأخذ بأسباب الرقى والتقدم العلمي والتكنولوجى وتحقيق متطلبات التنمية بمفهومها الشامل واجهت الحكومة في دولة الامارات شأنها شأن غيرها من دول مجلس التعاون الخليجى عدة تحديات وعقبات لعل أبرزها ما يلي :

١ – ضآلة عدد السكان ، مما أدى إلى ندرة القوى العاملة الوطنية المؤهلة والقادرة على الإسهام في برامج التنمية الطموحة . ذلك أن عدد سكان دولة الإمارات وفق أحدث تعداد رسمي وهو تعداد عام ١٩٩٥ لم يربو كثيراً على ٠٠٠ ٣٧٧ ٢ نسمة(٢) .

٢ – سلبية الاتجاهات الاجتماعية حيال بعض الأعمال الحرفية كالسياقة والسباكة والميكانيكا والنظافة وغيرها ، مما أدى إلى النظر إليها نظرة دونية ومن ثم العزوف عنها وعدم الإقبال عليها.

وإزاء تزامن العقبتين المذكورتين مع الاستثمارات الضخمة التي قامت بها الحكومة في دولة الإمارات مستفيدة من العوائد النفطية بهدف إقامة البنية التحتية Infrastructure ووضع القواعد الأساسية اللازمة لقيام الدولة العصرية ، فقد إضطرت الحكومة إلى استقدام القوى العاملة التى تحتاج إليها جهود التنمية من كافة أنحاء العالم .

فلقد تم جلب جانباً من القوى العاملة من دول صناعية متقدمة في النواحى التكنولوجية كالولايات المتحدة ودول السوق الأوروبية المشتركة واليابان وكوريا ، وذلك لتنفيذ المشروعات التى تحتاج إلى عمالة ماهرة . كما تم جلب الجانب الآخر من الدول العربية والاسلامية وبعض الدول النامية والفقيرة كالهند والفلبين وغيرها لتنفيذ جزء من المشروعات التى تحتاج إلى عمالة نصف ماهرة أو غير ماهرة بالمرة .

وفي هذا السياق وعلى صعيد الأجهزة الحكومية الاتحادية (الوزارات والدوائر الحكومية الاتحادية)[٣] بدولة الامارات ، تشير أحدث البيانات التى توفرت للباحث من مصادر رسمية إلىأن عدد الموظفين الأجانب بتلك الأجهزة قد وصل خلال عام ١٩٩٥ إلى ٣٣٦٢٧ موظفاً مشكلين نسبة تقدر بنحو ٦٠,٥٪ من العدد الإجمالى للقوى العاملة بها ، وينتسب هذا العدد من العمالة الوافدة إلى ما يزيد على ٦٠ دولة من دول العالم المختلفة[٤] .

ويطرح هذا الوضع - الناجم عن وجود العمالة الوافدة وبأعداد كبيرة في الأجهزة الحكومية بدولة الامارات - على بساط البحث - قضية في غاية الأهمية لارتباطها بجوانب أخرى متشابكة وهى قضية إنتماء والتزام تلك القوى تجاه الجهات الحكومية التى تعمل بها بالقياس إلى إنتماء والتزام القوى العاملة المواطنة تجاه نفس الجهات .

إن القضية المشار إليها تشكل الموضوع الأساسى الذى يدور حوله هذا البحث . كما أن قياس هذا الإنتماء والوقوف على المتغيرات التى يمكن أن تسهم في تعريز السلوك الإنتمائى للعاملين يمثل محور أو بؤرة الاهتمام الرئيسة له .

٢ – التأصيل النظرى للبحث :

يزخر الفكر التنظيمي بصفة عامة والفكر المعنى بالسلوك التنظيمي Orgnisational Behavior بصفة خاصة بالعديد من الدراسات التى تناولت موضوع الإنتماء التنظيمى Orgnisational Commitment لدى القوى العاملة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وذلك من زوايا مختلفة .

وبناءً على ذلك ، فإن التأصيل النظرى لهذا البحث يقتضى التعرض لجانب من تلك الدراسات – المتعددة والمتباينة – وذلك بالتحليل والمراجعة Reviewing the literature .

على أنه ينبغى التنويه إبتداءً إلى أن مراجعة الباحث اقتصرت على أهم الدراسات التى نشرت حول موضوع البحث خلال عقد التسعينات من هذا القرن على أساس أنها تعكس آخر ما توصل إليه الباحثون والمنظرون في هذا الصدد ، وعلى اعتبار أنه يفترض قيام منفذى تلك الدراسات في الغالب بمراجعة الدراسات الأخرى السابقة على دراساتهم .

هذا ويستثنى مما تقدم بعض الدراسات الرائدة Pioneer في مجال اهتمام البحث والتى تم نشرها في مجلات علمية مرموقة خلال سنوات ما قبل التسعينات ، حيث كان لابد من الرجوع إليها.

وقد استهدف الباحث – فيما استهدف – من وراء عملية المراجعة المنوة عنها تحديد الإطار النظرى Conceptual Framework للبحث من خلال تسليط الضوء على الجوانب التالية :

٢/١: مفهوم الإنتماء التنظيمى :

يعتبر التعريف الذى قدمه كلا من (Porter , Steers, Mowday & Poulian , 1974)[٥] للإنتماء التنظيمي من أبرز التعريفات التى لاقت قبولاً واسعاً لدى قطاع عريض من الكتاب والباحثين في سعيهم الحثيث

لتحديد وتوضيح مفهوم ، أهمية ، مقـايـيس Measurements ، محـددات Determinants وصدق Validation الإنتماء التنظيمي .

ويقصد بالإنتماء التنظيمي وفقاً للتعريف المذكـور " قـوة تطـابق الفـرد مع المنظمة وارتباطه بها" أى أنه يعبر عن ميول الفرد المواتية حيال منظمته واستجابته الإيجابيـة لهـا بصفـة عامـة وارتباطـه بـل والتصاقـه بهـا Attachment ككل متكـامل باعتبـاره مواطنـاً تنظيميـاً Orgnisational Citizen(٦) .

ومؤدى ما تقدم ، أن الأفراد الذين يبدون درجة مرتفعة مـن الإنتمـاء التنظيمي يتسمون بما يلى :

أ – قبول أهداف وقيم Values منظماتهم بدرجة ملحوظة والتزامهم بها.

ب – توفر الرغبة عندهم لبذل أقصـى جهد ممكن مـن أجل صـالح تلـك المنظمات .

جـ – وجود استعداد قوى لديهم للاستمرار في العمل بها .

وبـادىء – ذي – بـدء يحسـن التفرقـة بيـن اصطلاحـي " الإنتمـاء التنظيمـي " و " الـولاء التنظيمـي" Orgnisational Loyalty ، ذلـك أن مفهوم الإنتماء من وجهة نظر الباحث يمتد ليشـمل مفهوم الـولاء ، وهـو مـا دعاه إلى تبنى هذا المفهوم الشامل في بحثه هذا .

فالإنتمـاء – باعتبـاره مفهومـاً موسـعاً وعامـاً Broadening & Generic Concept يعبر عن ظـاهرة Phenomenon تحـدث نتيجـة للعلاقات التبادلية Transactional Relationships بيـن الفـرد والمنظمـة والتى يترتب عليها إنفاق متبادل يظل مستمراً طالمـا بقيت العلاقـة التعاقديـة Contracting Relationship قائمـة ، أى أنـه يتضمـن علاقـات نشـطة Active وإيجابية Positive بين الفرد ومنظمته تتمثل في استعداد تـام مـن

قبل هذا الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وولعه الشديد بها[٧] .

أما مفهوم الولاء ، أو مفهوم الاخلاص كما قد يطلق عليه[٨] فيعكس فقط السلوك الرسمى Formal Behavior الذى ترغب فيه المنظمة وتتوقعه من الفرد الذى يعمل لديها ، وهو بهذا يعبر جزئيا عن مفهوم الإنتماء التنظيمى المتعدد الأبعاد Multi - dimensional [٩] .

وفي ضوء ما تقدم ، فإن الباحث يرى أن اصطلاح الولاء التنظيمي لا يترادف أو يتطابق مع اصطلاح " الانتماء التنظيمي " وذلك على عكس ما ذهب إليه نفر غير قليل من الباحثين العرب[١٠]باستخدامهم للاصطلاحين بنفس المفهوم .

وجدير بالملاحظة ، أن إنتماء الفرد لا يتوقف فقط على المنظمة التى يعمل فيها ، إذ قد ينتمى المرء لأكثر من منظمة من المنظمات التى تتألف منها البيئة Environment المحيطة به ، بيد أنه مهما تعددت هذه المنظمات ، فمن اللازم توافر السمات المنوه عنها آنفاً لكى يتحقق الإنتماء التنظيمي .

وفضلاً عما تقدم ، فقد يختلط الأمر لدى المرء بين اصطلاح " الإنتماء التنظيمي " بالمفهوم السابق واصطلاح " الانتماء للوظيفة أو للمهنة Job (Profession/ Occupation) Commitment "الذى يعبر عن مدى إدراك الفرد لمدى تلبية الوظيفة التى يشغلها أو المهنة التى يمارسها لاحتياجاته المتباينة – وهو بهذا المعنى يرتبط بمفهوم الرضا عن العمل Job Satisfaction [١١] .

وفي هذا السياق ينظر إثنين من الباحثين[١٢] إلى كل من الإلتزام التنظيمي والإلتزام المهنى على أنهما متكاملين Complementary ومتناقضين Conflicting في تأثيراتهما على النواتج Outcomes التنظمية. التنظيمية

هذا ، وتوجد ثلاثة أبعاد أو أنماط أساسية للإنتماء التنظيمي هى الإنتماء المؤثر (العاطفى / الوجدانى) Affective ، إنتماء الديمومة (الاستمرارية) Continuance ، الإنتماء الطبيعى (المعيارى) Normative [١٣] .

فالإنتماء المؤثر يشير – وعلى النحو الذى تبين من قبل – إلى قوة تطابق والتصاق الفرد مع منظمته، أما إنتماء الديمومة ، فهو الإنتماء المترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التى يمكن أن تضيع عليه عند تركه للمنظمة التى يعمل فيها حالياً وانتقاله إلى منظمة أخرى[١٤] أى أنه ينطوى على بعدين فرعيين هما التضحية الشخصية Personel Sacrifice ونقص البدائل Lack of Alternatives .

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الإنتماء تختلف بين هذين البعدين ، فإذا كان الإنتماء من نمط الإنتماء المؤثر ، فإن الفرد سيحافظ على بقائه عضواً في منظمته لتوفر الرغبة والاستعداد لديه ، كما سيكرس كل وقته وجهده نيابة عنها في إطار تبنيه لمفهوم المواطنة التنظيمية Organisation Citizenship . أما إذا كان الولاء من نمط ولاء الديمومة ، فإن الفرد سيظل في المنظمة إزاء حاجته لذلك حتى يتسنى له تجنب تكلفة الفرصة المضاعة Opportunity Cost وسيكون الجهد الذى يبذله محدوداً وبالقدر الذى يجنبه المساءلة Accountability ويضمن له الاستمرار في المنظمة[١٥].

وفيما يتعلق بالإنتماء الطبيعى أو المعيارى ، فيشير إلى احساس العاملين بالالتزام الأدبى للبقاء في المنظمة [١٦] .

وينبع الاحساس المشار إليه غالباً من القيم التى يؤمن بها الفرد سواء قبل التحاقه بالمنظمة من خلال عملية التطبيع الاجتماعى أو بعد التحاقه بها من خلال عملية التطبيع التنظيمي ، ومن ثم فإن سلوكه في هذه الحالة يكون انعكاساً لإحساسه بأن ما يفعله صحيح وأخلاقي[١٧].

ونتيجة للأبعاد الثلاثة المشار إليها للإنتماء التنظيمي ، فقد تم تطوير نموذج للإنتماء التنظيمي أطلق عليه النموذج ذو المكونات الثلاثة Three-Component Model للإنتماء التنظيمي[١٨].

على أن ثمة فارق بين الاتجاه الانتمائى Commitment Attitude والسلوك الانتمائى Commitment Behavior ، فبينما يعبر الاتجاه الانتمائى عن عملية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة ، فإن السلوك الإنتمائى يعبر عما يستثمره الفرد في المنظمة من وقت وجهد ومال وغيره مما يجعل تصرفاته مرتبطة بها . فإذا إمتنع الفرد عن اتخاذ قرار بتغيير منظمته بأخرى أكثر إغراءً من ناحية الحوافز المادية ، فإن ذلك يشير إلى وجود مزيج آخر من الإغراءات المادية تعود عليه من جراء بقائه بالمنظمة[١٩].

وينبغى التأكيد في هذا المقام ، إلى أن العلاقة بين كل من الاتجاه الإنتمائى والسلوك الإنتمائى هى علاقة تأثير متبادل ، فكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به ، وهو ما يؤدى في النهاية إلى تصاعد مستوى الإنتماء التنظيمى لدى الفرد[٢٠].

ولعل أهم ما يمكن استخلاصه من العرض السابق ما يلى :

أ - أن الإنتماء التنظيمي ما هو في الواقع إلا ظاهرة من ظواهر السلوك التنظيمى تنتج عن علاقات التفاعل بين الفرد والمنظمة ، حيث يحدث الارتباط القوى والتطابق شبه التام بين أهدافهما وقيمهما ، ويقوم الفرد عن رغبة أكيدة ببذل أقصى طاقة وجهد وعطاء واخلاص لصالح منظمته ، ويسلك سلوكاً اجتماعياً مقبولاً يتجاوز السلوك التنظيمى الرسمى المتوقع منه ، مع استعداد تام من جانبه للبقاء عضواً في هذه المنظمة لشدة إنغماسه فيها وهيامه بها.

ب - أن الولاء التنظيمي يعد مفهوماً ضيقاً Narrow Concept للإنتماء التنظيمي ، فالولاء لا يعبر سوى عن الأداء المرغوب فيه من قبل الفرد للمنظمة .

جـ - أن ثمة اختلاف في مدلول كل من الانتماء للمنظمة على ـ الذى تبين من قبل ، والإنتماء للوظيفة أو للمهنة والذى يعبر عن إدراك الفرد لمدى إشباع العمل الذى يمارسه لمختلف حاجاته .

د - أن الإنتماء التنظيمي عملية Process تنطوى على ثلاثة أبعاد حيث الإنتماء المؤثر ، إنتماء الديمومة ، والإنتماء المعيارى .

هـ - رغم أن هناك من يفرق بين الاتجاه الانتمائى والسلوك الانتمائى ، إلا أن العلاقة التى تجمعهما هى علاقة التأثير والتدعيم Reinforcement المتبادل .

٢/٢: أهمية تحقيق الإنتماء التنظيمي :

يلخص أحد كتاب[٢١] السلوك التنظيمي موقف الفرد في التنظيمات الإدارية على النحو التالى :

- يلحق الفرد بالعمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة في مقدمتها الحاجات الاقتصادية Economic Needs التى يشبعها بالحوافز المادية Physical Incentives وكذلك الحاجات الاجتماعية Social Needs التى يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين .

- أن الفرد وهو يسعى إلى إشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطراً إلى الدخول في علاقات عمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر تشمل الرؤساء ، المرءوسين ، الزملاء ، المتعاملين من خارج المنظمة على اختلافهم .

- ويكتشف المرء عادة أن رغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة Adaptive بالضرورة مع رغبات وأفكار واتجاهات الأفراد الآخرين الذين تربطه بهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية .

- يجد الفرد نفسه طرفاً في عدد كبير من العلاقات الثنائية ، وفى كل من هذه العلاقات يلعب أحد دورين ، أما أن يكون هو الطرف المؤثر الذى يمارس تأثيره ونفوذه وسيطرته على الطرف الآخر ويجعله يتصرف بالطريقة التى يرضى عنها هذا المؤثر ، أو أنه يكون الطرف المستجيب الذى يخضع لتأثير ونفوذ وسيطرة الطرف الآخر وبالتالى يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضاً بحسب ما يملى عليه ذلك الطرف الأقوى .

- ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعى بين الأفراد تتشكل مواقفهم السلوكية وتتحدد أساليبهم في التصرف حيال المنظمات التى يعملون فيها .

ومن البديهى أن الفرد يكتشف – حينما يتعايش مع منظمته وينخرط في سلك العمل بها –مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته كذلك فهو يتعرف على مدى التوافق بين أهداف المنظمة ومتطلباتها من ناحية وبين أهدافه الشخصية ومتطلباته من ناحية أخرى .

وفي ضوء تحليل Analysis الفرد لفرصه في الإشباع والتقدم في المنظمة ، وبناء على رؤيته لدرجة تلاؤم مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه ودوافعه واتجاهاته ، فإنه يتخذ أحد قرارين أساسيين : الأول : أن يشارك في أعمال المنظمة ويبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية متعاوناً في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى ، وذلك إذا تبين له أن أهدافه الشخصية ستتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة حيث أن ثمة تطابق إلى حد كبير بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة . أما القرار الثاني : فهو ألا يشارك في أعمال المنظمة بالرغم من انتسابه إليها ، حيث يرى أن ثمة تناقض أساسى بين أهداف المنظمة وأهدافه ، وبالتالى يحاول كل منهما السيطرة على الآخر وإخضاعه لرغباته وتسخيره لإشباع حاجاته . أى أن الفرد يتخذ موقفاً سلبياً من أهداف منظمته ، وقد يتحول هذا الموقف السلبي

إلى صراع Conflict ومعارضة ومقاومة صريحة أو ضمنية لقرارات الإدارة وأهداف المنظمة .

إن دخول الأفراد في حالة صراع مع منظماتهم معناه أن كل طرف سيحاول تغليب مصلحته الشخصية على حساب الطرف الآخر بل وسيسعى إلى هزيمته لتكون المحصلة النهائية خسارة كلا الطرفين.

وتأسيساً على ما تقدم يؤكد (العتيبى ، ١٩٩٣) [٢٢] في دراسه له على أهمية تحقيق الإنتماء التنظيمي الذى يمكن من خلاله إزالة أى توتر في علاقة المنظمة بموظفيها بحيث يحكم تلك العلاقة روح الإنسجام والاتفاق والتكامل بدلاً من النزاع Dispute والاختلاف والعداء .

ولا تتوقف قيمة وأهمية تحقيق الإنتماء التنظيمي عند مجرد إزالة الصراع بل تتعداه إلى آفاق عديدة ومتنوعة ورحبة .

فبعض الدراسات[٢٣] تشير إلى أن مستوى الإنتماء التنظيمي للأفراد يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء والانتاجية Productivity داخل المنظمات ومن ثم على الناتج القومى الإجمالى Gross National Product . فالطفرة التى تحققت في الانتاج اليابانى كما Quentity وكيفاً Quality إنما تعود في أحد أسبابها إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي للعامل اليابانى . كما أن زيادة إنتاجية المصانع اليابانية بالمقارنة بنظيرتها الأمريكية ترجع إلى زيادة درجة الإنتماء التنظيمي عند العمالة اليابانية بالقياس إلى مثيلتها عند العمالة الأمريكية .

وتشير دراسات أخرى[٢٤] إلى أن الاحساس بالإنتماء التنظيمي يحقق عدة نتائج إيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء ومنها : إنخفاض معدل دوران العمل Labour Turnover، تقلص معدلات الغياب Absenteesim ، القضاء على بعض الظواهر السلبية أو الحد منها مثل : التأخير عن الدوام – التقاعد المبكر – هجرة العقول Brain Drain داخلياً وخارجياً – تدنى مستوى الحماس والرغبة في العمل.

وعلاوة على ذلك ، فإن تأثير الإنتماء التنظيمي لا يتوقف على سلوك الأفراد داخل منظماتهم ، وإنما يمتد هذا التأثير إلى الحياة الشخصية لهؤلاء الأفراد بعيداً عن العمل ، ذلك أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الإنتماء يشعرون بدرجة عالية من السعادة والسرور في حياتهم الخاصة ، وبقدر مرتفع من الالتحام الأسرى[٢٥] .

على أن ثمة جدل يثار بين الفينة والأخرى من أن المستوياتHigh Levels العالية من الالتزام قد تسبب اختلالاً وظيفياً Dysfunctional بين الفرد والمنظمة[٢٦] .

ويستدل مما تقدم أن الأفراد يدخلون المنظمات التى يختارونها للعمل فيها وعندهم قدرات Capabilities ومهارات Skills معينة ، كما أن لهم حاجات ورغبات وأهداف محددة . وفي ذات الوقت يتوقعون استغلال قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق أهدافهم . وحينما يقيمون الموقف ويحللونه ويدركون أن المنظمة ارتقت إلى مستوى توقعاتهم وتطلعاتهم ، فإن إنتمائهم التنظيمي يقوى ويتنامى . وفي المقابل إذا أخفقت المنظمة في تهيئة المناخ المحابى لذلك فإن ولائهم بلا شك يضعف ويقل رغم إنتسابهم إليها .

كما أن تنمية وتعزيز مشاعر الإنتماء والسلوك الإنتمائى لدى القوى العاملة بالمنظمة بات من الاستراتيجيات الهامة التى يتعين أن تنتهجها الإدارة الواعية إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها ، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي Creative Behavior لديها وتحريك الدوافع الكافية عندها لتقدم المزيد من الجهد والعطاء .

٢/٣ : محددات الإنتماء التنظيمي :

على الرغم من تعدد الأبحاث التى تناولت موضوع الإنتماء التنظيمي من زوايا مختلفة كما سبق أن أشير سواء على الصعيد العربى أو

غير العربي إلا أن أحداً من الباحثين لم يقدم ولو نموذجاً نظرياً Theoritical Model يحوى جميع أو معظم المتغيرات Variables أو العوامل التى تحدد الإنتماء التنظيمي بحيث يمكن للباحثين اللاحقين إخضاعه للبحث الميدانى في بيئات تطبيقية مختلفة ، ومن ثم للتحليل والتقييم والاختبار .

إن أقصى ما تحقق في هذا الإطار هو الأخذ في الإعتبار لعدد محدود من العوامل التى تؤثر أو يحتمل أن تؤثر على الإنتماء وإهمال باقى العوامل لتصور أى من هؤلاء الباحثين خطأ أن العوامل التى وقع عليها الاختيار هى أهم محددات الإنتماء التنظيمي .

وازاء كون معظم الدراسات التى تمت في هذا الموضوع دراسات ميدانية ، فإنه قد يكون من الصعب - نظراً لتعقد عملية القياس ذاتها - دراسة عدد غير محدود من العوامل كمتغيرات مستقلة وقياس أثرها على الإنتماء التنظيمي كمتغير تابع .

كما لم يسجل قيام أى من باحثى السلوك التنظيمي ببحث تجريبي Empirical Research يعتمد على القياس القبلى / البعدى " / Before After Analysis " بتصميم مجموعة من التجارب العملية يتم من خلالها قياس مستوى الإنتماء التنظيمي لدى مجموعة من الأفراد مرتين : الأولى قبل إدخال أى من تلك العوامل في التجربة على أساس كونه متغيراً تجريبياً، والثانية بعد عملية الادخال ، ثم قياس مقدار التغير الذى طرأ على مستوى الإنتماء التنظيمي من جراء عملية الإدخال المشار إليها .

بيد أن الباحث يود أن يشير إلى أن عدداً غير قليل من الدراسات الميدانية التى راجعها ركزت اهتمامها على دراسة العلاقة فيما بين الإنتماء التنظيمي من منطلق إعتباره متغيراً تابعاً Dependent Variable ، وأحد أو بعض مسبباته Causes أو مسبقاته Antecedents أو محدداته من منطلق اعتبارها متغيرات مستقلة Independent Variables .

وفي هذا السياق أمكن للباحث رصد وتجميع مجموعة محددات أكدت غالبية الدراسات التى تناولتها على تأثيرها في الإنتماء التنظيمي سواء من خلال ارتفاع نسبة مسئوليتها عن تفسير الإنتماء التنظيمي (من واقع معامل التحديد R^2) وكذا ارتفاع مقدار التباين الكلي Total Variance (من واقع نسبة التباين ٪) ، أو من خلال وجود علاقات ارتباط قوية ومعنوية Significant بين تلك المحددات كل على حدة ومستوى الإنتماء التنظيمي رغم أن معاملات الارتباط لا تعبر في كثير من الأحيان عن علاقات السببية Causality .

ولعل من أبرز المحددات المتفرقة التى أمكن رصدها في هذا الصدد ما يلي :[٢٧] النمط القيادى ، الموقع الإشرافى ، نقص البدائل الوظيفية ، طبيعة الوظيفة ، ضغوط العمل ، الرضا الوظيفي ، جماعة العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، تملك المنظمة أو جزء منها ، متغيرات المسار الوظيفي ، سوق العمل ، طبيعة الدور من حيث الصراع والغموض والقبول ، الإنتماء الوظيفي ، تغير مواقع العمل ، العمل الإضافي ، الحالة المزاجية ، الروابط الأسرية ، متغيرات السياسة والقوة Politics & Power .

والنقطة الجديرة بالاهتمام هنا أنه تم غالباً النظر إلى المحددات السابقة كعوامل مستقلة عن بعضها البعض ، دون تفهم لطبيعة التفاعل Interaction بينها وأثر ذلك على الإنتماء التنظيمي .

وواضح مما تقدم أن المحددات السابقة تتعلق بخصائص Characteristics كلا من الوظيفة ، المنظمة ، المناخ الداخلى للمنظمة ، المناخ الخارجى المحيط بالمنظمة .

وعلاوة على ماسبق أولت العديد من الدراسات[٢٨] التى تناولت موضوع الإنتماء التنظيمي إهتماماً كبيراً بالمتغيرات الشخصية التى تعبر عن بعض الخصائص الديموجرافية - كالسن ، الجنس ، الجنسية ، مستوى

التعليم ، مدة الخدمة وغيرها - في علاقتها كمتغيرات مستقلة بالإنتماء التنظيمي ، حيث توصلت إلى نتائج متباينة ومتناقضة في هذا الشأن .

ويستخلص مما سبق أن خصائص الوظيفة والمنظمة وبيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر على مستوى الإنتماء التنظيمي من خلال تعزيز أو تهميش مشاعر واتجاهات هذا الإنتماء . كما أن ثمة علاقات متباينة بين الصفات الشخصية ومستوى الإنتماء التنظيمي .

كذلك فإنه على الرغم من توافر العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الإنتماء التنظيمي ، فإن المعرفة بمحدداته وإيجاد إطار عام لها لازالت قاصرة إلى حد بعيد .

٢/٤ : العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي :

انصب اهتمام العديد من الدراسات العربية وغير العربية التى راجعها الباحث على بحث العلاقة فيما بين الإنتماء التنظيمي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حده كمتغيرات تابعة .

٢/٤/١ : العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي Job Satisfaction من الموضوعات التى حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعى والتنظيمي خلال السنوات العشرين الماضية ، فلا يكاد يوجد مؤلفاً في هذه المجالات يخلو من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع [٢٩].

إن أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفي تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذى يؤديه والبيئة المحيطة به .

وعلى الرغم من دراسة موضوع الرضا أو عدم الرضا الوظيفي منذ عام ١٩٣٠ بواسطة علماء النفس الذين كان لهم السبق في هذا المجال ، إلا أن هنالك قدراً ضئيلاً جداً من الاتفاق من حول ما تعنية عبارة الرضا الوظيفي ، وحول الكيفية التى يتعين معها قياس مدى هذا الرضا[٣٠] .

ويرى الباحث أن اصطلاح " الرضا الوظيفي " يعبر عن مشاعر وأحاسيس الأفراد النفسية حيال وظائفهم سواء كانت هذه المشاعر والأحاسيس مواتية أو غير مواتية .

ويمكن اعتبار تلك المشاعر والأحاسيس إنعكاساً لمدى الإشباع الذى يستمده كل فرد من وظيفة ، والجماعات التى يشارك فيها ، ومن سلوك رئيسه معه ، ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية بوجه عام ، فضلاً عن هيكل شخصيته الذاتية [٣١] .

ومؤدى ما تقدم أن اصطلاح " الرضا الوظيفي " يشير إلى ظاهرة متعددة الأبعاد Multi - Dimensional تتضمن أجزاء مختلفة ، فقد يكون هناك رضا وظيفي لكل جانب من جوانب وظيفة الفرد . كما قد تختلف اتجاهات الرضا الوظيفي أيضا من حيث القوة والثبات .

هذا ، وتختلف الأجزاء المكونة لحالة الرضا الوظيفي من دراسة إلى أخرى . ولكن الأجزاء التى شاع فصيلها وتحديدها كعوامل مؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته تشمل : الرضا عن الأجر وملحقاته ، الرضا عن الإجراءات الخاصة بالعمل في المنظمة ، الرضا عن علاقات العمل (زملاء – رؤساء – مرؤوسين)، الرضا عن بيئة العمل ، الرضا عن سياسات الأفراد [٣٢].

وبالإضافة إلى العوامل السابقة التى يمكن القول بأنها تتعلق بالمناخ التنظيمي . فإن هناك مجموعة عوامل أخرى تؤثر في الرضا الوظيفي وتتعلق بالفرد ذاته كحاجاته ورغباته وطموحاته وأهدافه [٣٣] .

وفي هذا السياق ، تجدر الإشارة إلى أن استبيان مينسوتا لقياس الرضا (MSQ) – وهو أحد المقاييس الشائعة الاستخدام في قياس الرضا الوظيفي – ضم عشرون بعداً هي : استخدام القدرات ، الانجاز ، مستوى النشاط ، التقدم ، السلطة ، ، سياسات وممارسات المنظمة ، التعويضات ، زملاء العملاء ، الإبداع ، الاستقلالية ، القيم الأخلاقية ، التقدير ، المسئولية، الأمان ، الخدمات الاجتماعية ، المركز الاجتماعى ، الاشراف والعلاقات الانسانية ،الإشراف والجوانب الفنية ، التنوع ، ظروف العمل [٣٤].

ورغم تعدد العوامل التى تؤثر في الرضا الوظيفي ، إلا أنه ليس من اللازم أن تكون هناك علاقة ارتباط بين تلك العوامل ، إذ من المحتمل أن يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى ، ولذا فإن الرضا الوظيفي يرتبط وكما سبق أن أشير بمشاعر وأحاسيس الأفراد النفسية نحو وظائفهم والتى تعكس مدى إشباع تلك الوظائف لحاجاتهم المختلفة [٣٥] .

هذا ، ويختلف الإنتماء التنظيمي عن الرضا الوظيفي . فالإنتماء التنظيمي وكما سبقت الإشارة يعكس إستجابة الفرد الإيجابية نحو المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل بما تسعى إليه من أهداف وبما تتبناه من قيم، أما الرضا الوظيفي فيشير إلى المدى الذى توفر معه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيم إيجابية، أى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه [٣٦] . فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالى يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته .

وتأسيساً على ما سبق ، فإن المشاعر الخاصة بالإنتماء التنظيمي تنمو بمعدل بطيء ولكنه ثابت بمرور الزمن بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة ، بينما يعتبر الرضا الوظيفي بمثابة تغير حركي سريع يتأثر بتغير خلفيات وتجارب وخبرات الأفراد في وظائفهم وبتغير خصائصهم الذاتية، ومن ثم فهو يعد مقياساً أقل ثباتاً حيث يعكس رد الفعل السريع لأبعاد معينة في المناخ التنظيمي .

أما عن طبيعة العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي ، فقد أوضحت دراستي (عايدة خطاب، ١٩٨٨ ، ١٩٩١) [٣٧] ان ثمة جدل بين الباحثين في هذا الصدد . فعلى حين يرى البعض أن الرضا الوظيفي يؤدى إلى الإنتماء التنظيمي باعتباره محدداً له ، بمعنى أن الإنتماء التنظيمي هو بمثابة متغير تابع وأن الرضا الوظيفي هو بمثابة متغير مستقل ، فإن البعض الآخر يرى صورة العلاقة بين هذين المتغيرين على النقيض تماماً حيث يعتبرون الإنتماء التنظيمي سببا للرضا الوظيفي وليس نتيجة له .

ويبرر الفريق الأول رأيه بأن الإنتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة لشعور الفرد بالرضا الوظيفي ، بينما يبرر الفريق الآخر رأيه بأن الشعور بالإنتماء التنظيمي ينشأ لدى الفرد قبل التحاقة بالوظيفة أى قبل أن يكون وجهة نظره عن مدى رضاه عنها ، ويظل هذا الشعور قائماً طالما بقي الفرد في وظيفته وطالما سعت المنظمة لإشباع حاجاته المختلفة [٣٨] .

وفي سبيل الوصول إلى تحديد قاطع لطبيعة العلاقة التى تربط الانتماء التنظيمي بالرضا الوظيفي سعى البعض إلى محاولة إدخال عوامل وسيطة Mediating Factors غير محدودة وغير محددة كمتغيرات تفسيرية Intervening Variables بين هذين المتغيرين [٣٩] .

ويرى الباحث أن علاقة السببية بين الرضا الوظيفي تأخذ شكل الدائرة المقفلة أو الحلقة المفرغة ، فالإنتماء التنظيمي يعتبر نتيجة جزئية للرضا الوظيفي ، كما أن هذا الإنتماء يمثل سبباً لمزيد من الرضا الوظيفي . ذلك أن ثمة مواقف يكون فيها الأفراد غير راضين عن وظائفهم ومع ذلك يرغبون في البقاء فيها وعدم ترك منظماتهم لشدة إرتباطهم بها والتزامهم أمامها ، كما أن هناك مواقف عكسية تماماً والأمر في هذا الشأن متروك لقناعات كل باحث وتحديد نقطة البداية له .

ولعل أهم ما يمكن الخروج به من التحليل المنصرم ما يلي :

أ - أن الرضا الوظيفي تعبير يشير إلى مجموعة المواقف العاطفية والمشاعر الوجدانية من قبل الفرد نحو وظيفته ويمكن تحديده من

خلال التعرف على الفرق بين الشيء الذى يريده المرء وبين الشيء الذى يعتقد أنه حصل عليه فعلاً ويعنى ذلك أنه كلما تجاوزت رغباته ما يحصل عليه فعلاً إزداد شعوره بعدم الرضا والعكس صحيح .

ب - تنعكس درجة الرضا الوظيفي في مجموعة من المحددات ذات العلاقات الاتباطية وغير الارتباطية بعضها يرجع إلى المناخ التنظيمي وبعضها يعود إلى الفرد نفسه.

جـ - يختلف مفهوم الإنتماء التنظيمي عن مفهوم الرضا الوظيفي . فالمفهوم الأول يرتبط بالمنظمة أكثر من الارتباط بالوظيفة ، أما المفهوم الثانى فيعبر عن شعور الفرد تجاه الجوانب التى بالإمكان تمييزها من الموقع الوظيفي ككل وتقترن هذه المشاعر بالفوارق التى بالإمكان ملاحظتها بين ماهو متوقع وما يحصل عليه فعلاً بالتجربة فيما يتعلق بالبدائل المتاحة ضمن موقف أو موضع محدد .

د - أن ثمة اتجاهات متباينة في دراسة العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي فهناك اتجاه يعتبر هذه العلاقة ثنائية من خلال النظر إلى الرضا الوظيفى على أنه متغير مستقل وإلى الإنتماء التنظيمي على أنه المتغير التابع ، وهناك اتجاه آخر يعتبر أيضا هذه العلاقة ثنائية ولكن من خلال النظر إلى هذين المتغيرين نظرة عكسية تماماً ، وهناك اتجاه ثالث يعتبر هذه العلاقة توافقية من خلال إدخال أحد العوامل الوسيطة لتفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرين المذكورين . ويعنى ذلك أنه لا يوجد اتفاق أو شبه اتفاق على ما إذا كانت هناك علاقة مباشرة أم غير مباشرة بين الإنتماء التنظيمي من ناحية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى .

هـ - أن العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي تأخذ شكل الدائرة المغلقة ، ذلك أن الإنتماء التنظيمي قد يكون سبباً للرضا الوظيفي في مواقف ونتيجة له في مواقف أخرى، وهكذا الحال بالنسبة للرضا الوظيفي .

٢/٤/٢: العلاقة بين الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي :

يستخدم بعض الكتاب إصطلاحي " الأداء Performance" و " الإنتاجية Productivity" بصورة تبادلية للتعبير عن نفس الشيء ويرون أنه من الخطأ الفصل بينهما (٤٠) .

ويقصد بالأداء " السلوك الإنساني في مواقع العمل ، أي الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني (٤١) . وبالتالي فإن أداء أي فرد ما هو إلا إنعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته .

ويمكن القول بأن كفاءة الأداء الوظيفي تتحدد من خلال التفاعل بين عاملين أساسيين هما(٤٢):

أ - صفات الفرد والتي تتضمن قدرة الفرد على العمل ورغبته فيه . وتتوقف القدرة على المهارات والمعارف والمعلومات والخبرات العلمية التي يتمتع بها الفرد ، بينما تتوقف الرغبة على حاجات ودوافع الفرد ودرجة حماسه واقتناعه بالمنظمة وأهدافها .

ب - خصائص العمل والمنظمة : وتضم واجبات ومهام الوظيفة ، نظم وقواعد وامكانات ووسائل وجماعات العمل ، أساليب الإشراف والقيادة .

وفيما يختص بالعلاقة بين الإنتماء التنظيمي والأداء الوظيفي ، فيلاحظ أن الدراسات التي بحثت هذه العلاقة تباينت نتائجها ،(٤٣) فبعضها أكد على وجود هذه العلاقة بل وذهب إلى أن الإنتماء التنظيمي يعد أحد العوامل المحددة للأداء الوظيفي ، على حين توصل البعض الآخر(٤٤) إلى أن هذه العلاقة ضعيفة وغير معنوية Non- Significant أو أنها غير موجودة أصلا .

وعلى صعيد آخر ، ذهبت بعض الدراسات إلى نتيجة مؤداها أن علاقة الإنتماء التنظيمي بالأداء علاقة غير مباشرة من خلال أحد المتغيرات الوسيطة Moderator [٤٥].

وخلاصة القول أن الأداء الوظيفي يمثل تعبيراً عن الإنجاز الذى يحققه الفرد من جراء ممارسة نشاطه في موقع العمل ، ويتحدد مستوى هذا الأداء بتفاعل صفات الفرد مع خصائصه الوظيفية مع خصائص المنظمة .

ويستدل من النتيجة السابقة أن الإنتماء التنظيمي يؤثر ولو بصورة جزئية على مستوى ذلك الأداء سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر ورغم ذلك هناك من لم يتوصل إلى إيجاد علاقة بين الإنتماء التنظيمي والأداء الوظيفي .

٣/٤/٢ : العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية للأفراد :

إهتم عدد كبير من الدراسات ببحث التأثير المحتمل للخصائص الديموجرافية للعاملين على إنتمائهم التنظيمي .

وقد تباينت تلك الدراسات من ناحية عدد الخصائص التى أخضعتها للدراسة وان كان ثمة ثلاث خصائص تكاد تكون قاسماً مشتركاً بين تلك الدراسات وهي السن ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة في المنظمة الحالية .

وفيما يختص بطبيعة العلاقة بين تلك الخصائص والإنتماء التنظيمي للأفراد ، فقد جاءت نتائج تلك الدراسات متفقة مع بعضها في أحيان كثيرة ومختلفة في بعض الأحيان .

فبالنسبة لخاصية السن يكاد يكون هناك اتفاقا بين الباحثين على أنه كلما تقدم المرء في السن، كلما كان أكثر واقعية وقناعة من ذى قبل وقلت البدائل المتاحة أمامه للإنتقال إلى منظمة أخرى ومن ثم زاد إنتمائه للمنظمة التى يعمل فيها وهذا يعنى أن للسن تاثير ملموس على الإنتماء التنظيمي[٤٦].

وبالنسبة للمؤهل العلمي اختلفت الأبحاث في هذا الصدد ، فعلى حين ذكر أحد الباحثين(٤٧)أن نتائج الدراسات الغربية تشير إلى وجود علاقة سالبة بين المؤهل العلمي للأفراد وانتمائهم التنظيمي على اعتبار أن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يزيد من طموحاته وتطلعاته وكذا من فرصته للاختيار من بين عدة منظمات بديلة مما يجعله دائم الانتقال من منظمة لأخرى حتى يستقر به المقام في المنظمة التى تقابل تلك الطموحات والتطلعات ، فإن نتائج بعض الدراسات(٤٨)الأخرى تشير وعلى النقيض من ذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين المؤهل العلمي للأفراد وانتمائهم التنظيمي.

أما فيما يتعلق بمدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، فقد تباينت النتائج أيضا ، فبينما توصلت العديد من الدراسات(٤٩) إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين مدة الخدمة في المنظمة والإنتماء التنظيمي للأفراد – حتى لا يفقدوا المزايا الوظيفية والعلاقات الاجتماعية التى حققوها – فإن إحدى الدراسات(٥٠) انتهت إلى أنه لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مدة الخدمة ودرجة الولاء التنظيمي .

والمستخلص مما تقدم أن ثمة علاقة ما بين الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية للأفراد ، وأن ثمة أبحاث متعددة أكدت على تاثير معظم تلك الخصائص كمتغيرات شخصية على مستوى الإنتماء التنظيمي تأثيراً معنوياً .

٣ – مشكلة البحث :

تضح من مراجعة الدراسات السابقة أن موضوع الإنتماء التنظيمي نال قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعى خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين لاسيما في الولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية واليابان .

ما اتضح أن هذا الموضوع يعتبر من الموضوعات الحديثة في الفكر الإدارى العربى بصفة عامة ، وفي دولة الامارات بصفة خاصة . ذلك أن

دراسة (القطان ، ١٩٨٧) التـى سبق التعـرض لهـا تعـد أول دراسـة علميـة عربية على الاطلاق في هذا الصدد ، كمـا لـم تتوافـر للبـاحث سـوى دراسـة واحدة تعرضت لهذا الموضوع بالتطبيق على دولة الامارات .

مما لا شك فيه أن الأجهزة الحكومية بدولة الامارات في حاجة ملحـة إلى مثل هذه النوعية من الدراسات الميدانية ، لا سيما وأن للإنتماء التنظيمي إذا ما تحقق نتائج إيجابية متعددة للأفراد والمنظمـات علـى حد سـواء . وقد سبق الإشارة إلى بعض من هذه النتائج .

تشير الأرقام التى أتيحت للبـاحث مـن المصـادر الرسـمية ، إلـى أن الأجهزة الحكومية بدولة الامارات تعـانى خلـلاً Imbalancing واضحـاً فـي هيكل العمالة بها . ذلك أنه بالنظر إلى تطور أعداد الموظفين بتلـك الأجهـزة خلال الفترة من عام ١٩٧٢ إلى عام ١٩٩٥ كما هو مبين بالجدول رقـم (١) يلاحظ حدوث زيادة كبيرة في أعداد الموظفين الوافدين بشكل غير طبيعـى ، فعلـى حيـن بلـغ عددهـم ٢٦٤٩ موظفاً عـام ١٩٧٢ ، فـإن العـدد قفـز إلـى ٣٣٦٢٧ موظفاً عام ١٩٩٥ وذلك بمعدل زيادة يربو على ١١٦٩٪ .

رغم أن نفـس الفـترة شـهدت زيـادة فـي أعـداد الموظفيـن المواطنيـن حيث ارتفع العدد من ٧٩٢٦ موظفـاً عـام ١٩٧٢ إلـى ٢١٩٨٠ موظفـاً عـام ١٩٩٥ ، إلا أن معدل الزيادة لم يربو كثيراً على ١٧٧٪ وهو ما يشكل نسـبة مئوية قدرها ١ر١٥٪من معدل الزيادة في العمالة الوافدة ، أى أن كـل زيـادة قدرها موظف مواطن يقابلها زيادة تدرها ١٥ موظـف غير مواطن بـالأجهزة الحكومية لدولة الامارات .

ضف إلى ذلك أن نسبة عدد الموظفين الوافديـن إلـى العـدد الإجمـالى للموظفين بالأجهزة الحكومية الاتحادية بدولة الامارات لـم تقـل خـلال الفـترة التى يغطيها الجـدول عـن ٤ر٥٤٪وذلـك باستثناء عـام ١٩٧٢ وهـو العـام التالى مباشرة لنشأة وتأسيس الدولـة ، بـل إن النسـبة المذكـورة وصلـت فـي إحدى السنوات إلى حوالى ٧٠٪ .

جدول رقم (١) [٥١]

تطور أعداد الموظفين بالأجهزة الحكومية

بدولة الامارات العربية المتحدة خلال الفترة ١٩٧٢ – ١٩٩٥

العام	اجمالي عدد الموظفين	المواطنون		الوافدون	
		عدد	نسبة مئوية	عدد	نسبة مئوية
١٩٧٢	١٠٥٧٥	٧٩٢٦	٧٤٫٩٥	٢٦٤٩	٢٥٫٠٥
١٩٧٣	١١٣٠٠	٥١٠٣	٤٥٫١٦	٦١٩٧	٥٤٫٨٤
١٩٧٤	١٤٨٤٩	٦٠٨١	٤٠٫٩٥	٨٧٦٨	٥٩٫٠٥
١٩٧٥	١٨٥٦٢	٧١٠١	٣٨٫٢٦	١١٤٦١	٦١٫٧٤
١٩٧٦	٢٣٤٥١	٨٦٧٠	٣٦٫٩٧	١٤٧٨١	٦٣٫٠٣
١٩٧٧	٢٥٧١٢	٩١٤٧	٣٥٫٥٧	١٦٥٦٥	٦٤٫٤٣
١٩٧٨	٢٩٦٢٧	١٠٣٤١	٣٤٫٩٠	١٩٢٨٦	٦٥٫١٠
١٩٧٩	٣٢٢٩٨	١١٠٨٥	٣٤٫٣٢	٢١٢١٣	٦٥٫٦٨
١٩٨٠	٣٦٤٦٧	١١٧٨٦	٣٢٫٣٢	٢٤٦٨١	٦٧٫٦٨
١٩٨١	٤٠١١٢	١٢٦٣٢	٣١٫٤٩	٢٧٤٨٠	٦٨٫٥١
١٩٨٢	٤٠٤٦٣	١٢٦٣١	٣١٫٢٢	٢٧٨٣٢	٦٨٫٧٨
١٩٨٣	٣٨٤٤٥	١١٩٧٠	٣١٫١٤	٢٦٤٧٥	٦٨٫٨٧
١٩٨٤	٣٩٣٨٠	١٢٢١٤	٣١٫٠٢	٢٧١٦٦	٦٨٫٩٨
١٩٨٥	٣٩١٥٤	١٢٣٩٦	٣١٫٦٦	٢٦٧٥٨	٦٨٫٣٤
١٩٨٦	٤١٠٨١	١٣٨٠٢	٣٣٫٦٠	٢٧٢٧٩	٦٦٫٤٠
١٩٨٧	٤١٨٨٢	١٤٤٨٥	٣٤٫٥٩	٢٧٣٩٧	٦٥٫٤١
١٩٨٨	٤٤٠٦٧	١٥٧٥٢	٣٥٫٧٥	٢٨٣١٥	٦٤٫٢٥
١٩٨٩	٤٧١٨٨	١٧١٩٣	٣٦٫٤٤	٢٩٩٩٥	٦٣٫٥٦
١٩٩٠	٤٦٧٥٤	١٧٠٩٣	٣٦٫٥٦	٢٩٦٦١	٦٣٫٤٤
١٩٩١	٥٠٤٨٩	١٨٦٣٤	٣٦٫٩١	٣١٨٥٥	٦٣٫٠٩
١٩٩٢	٥٢٠٩٠	١٩٧٢١	٣٧٫٨٦	٣٢٣٦٩	٦٢٫١٤
١٩٩٣	٥٣٦٥٤	٢٠٦٥٧	٣٨٫٥٠	٣٢٩٩٧	٦١٫٥٠
١٩٩٤	٥٤٥٧٥	٢١٥٠٦	٣٩٫٤١	٣٣٠٦٩	٦٠٫٥٩
١٩٩٥	٥٥٦٠٧	٢١٩٨٠	٣٩٫٥٣	٣٣٦٢٧	٦٠٫٤٧

وأمام الظاهرة غير الطبيعية التي يعكسها الجدول السابق والناتجة عن وجود العمالة الوافدة وبأحجام كبيرة بالأجهزة الحكومية في دولة الامارات ، وما قد يترتب على ذلك من تبعات سلبية في النواحى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية والأمنية ، فإن ثمة سؤالاً أساسياً يفرض نفسه ويمثل المشكلة الأساسية التي يتمحور هذا البحث حولها ومؤداه: مامدى إنتماء والتزام العمالة الوافدة بالمقارنة بإنتماء والتزام العمالة المواطنة تجاه الأجهزة الحكومية التي تعمل فيها ؟

على أنه ازاء انتساب العمالة الوافدة بالأجهزة الحكومية لدولة الامارات وعلى نحو سبق بيانه إلى ما يربو على ٦٠ جنسية عربية وغير عربية ، فإنه من الصعب بمكان من الناحية العملية الوقوف على مدى الانتماء التنظيمي لكل هذه الجنسيات من خلال بحث واحد .

وباستبعاد العمالة الفلسطينية الوافدة – نظراً لظروفها الاستثنائية- لاحظ أن القوى العاملة المصرية بالأجهزة الحكومية لدولة الامارات تشكل من حيث الحجم (العدد) أكبر قوى عاملة عربية بل ووافدة على الاطلاق يليها القوى العاملة الوافدة من باقى دول الشام (الاردن ، سوريا ، لبنان) وذلك من واقع البيانات الرسمية ، إذ أن نسبة العمالة المصرية قدرت بما يربو على ٣٠٪ من إجمالى العمالة الوافدة إلى القطاع الحكومي والتى بلغت ٣٣٦٢٧ فرداً في نهاية عام ١٩٩٥، كما قدرت نسبة العمالة الوافدة من دول الشام المشار إليها بما يربو على ٥ر٢٣٪ (٥٢) .

وتأسيسا على ماتقدم ، فقد وقع اختيار الباحث على العمالة المصرية والعمالة العربية الوافدة من دول الشام الثلاث لتكون مع العمالة المواطنة مجتمع Population هذا البحث ، حيث تم اختيار عينة ممثلة على النحو الذى سيرد بيانه تفصيلاً لتنفيذ الجانب الميداني منه . وعلى ذلك فإن الاجابة على جانب من التساؤل الأساسي المنوه عنه آنفاً سيكون من منظور الجنسيات العربية التى وقع الاختيار عليها . وبطبيعة الحال فإن إجاباتها لا يمكن تعميمها على باقى جنسيات العمالة الوافدة نظراً للسمات الخاصة التى تميز كل جنسية عن الأخرى .

هذا ، ويدور في فلك التساؤلا الأساسي الذى يبلور مشكلة البحث عدد من الأسئلة الفرعية سيتم خلال صفحات البحث التصدى بالإجابة عليها وهى :

١ - هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لكل من العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية بالأجهزة الحكومية في دولة الامارات ؟

٢ - ما هى طبيعة العلاقة بين الانتماء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للقوى العاملة موضوع البحث ؟ ومامداها ؟

٣ - هل ثمة علاقة معنوية بين الخصائص الديموجرافية والإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث ؟

٤ - ما مدى تأثير الخصائص الديموجرافية والرضا الوظيفي على القوى العاملة المشار إليها ؟

٤ - أهداف البحث :

يرمى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

٤/١: الوقوف على مفهوم وأهمية ومحددات وعلاقات الانتماء التنظيمي للقوى العاملة بالمنظمة.

٤/٢: قياس مستويات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لإجمالى القوة العاملة موضوع البحث .

٤/٣: قياس ومقارنة مستويات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لكل من العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية بالأجهزة الحكومية محل البحث في دولة الامارات.

٤/٤: تقرير طبيعة ومدى معنوية العلاقة بين الإنتماء التنظيمي وكل من : الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة موضوع البحث إجمالاً ولكل جنسية من الجنسيات الثلاث المشار إليها آنفاً .

٥/٤: تحديد مدى تأثير الخصائص الديموجرافية والرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث .

٦/٤: التعرف على العوامل التى يمكن أن تسهم في تدعيم وتنمية السلوك الانتمائى ومن ثم الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الحكومية في دولة الامارات .

٥ – فروض البحث :

ينطلق هذا البحث من افتراض Assumption أساسي استقاه الباحث من واقع مراجعته للدراسات التى اتيحت له حول موضوع البحث ومؤداه " أن ثمة علاقة مابين الانتماء التنظيمي وكل من : الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي ، الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة " .

وعليه يمكن صياغة الفروض Hypotheses التى ينبني عليها البحث على النحو التالى :

١/٥: تعكس إجابات المستقصى منهم درجات عالية من الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للقوى العاملة موضوع البحث .

وكما تشير الصياغة ، فإن الهدف من هذا الفرض هو قياس مستويات كل من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مفردات العينة موضوع البحث .

٢/٥: لا تختلف مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي معنوياً باختلاف جنسية القوى العاملة موضوع البحث .

وكما هو مبين ، فإن الفرض يتعلق بدراسة العلاقة بين أربعة متغيرات هى :

أ - جنسية القوى العاملة موضوع البحث : والمقصود بذلك العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية بالأجهزة الحكومية في دولة الامارات (كمتغير مستقل) .

ب - الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي (كثلاثة متغيرات تابعة) .

٣/٥: يتوقع وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي سواء على مستوى إجمالى مفردات العينة أو على مستوى كل جنسية من جنسيات القوى العاملة موضوع البحث .

وكما تبين صياغة الفرض ، فإن الهدف منه هو تقرير طبيعة ومدى معنوية العلاقة بين الانتماء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للقوى العاملة موضوع البحث إجمالاً وعلى مستوى كل جنسية من جنسياتها الثلاث .

٤/٥: يتوقع وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم سواء على مستوى إجمالى العينة أو على مستوى كل جنسية من جنسيات القوى العاملة موضوع البحث .

وعلى ضوء الصياغة السابقة ، فإن الفرض يستهدف تقرير طبيعة ومدى معنوية العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة موضوع البحث ، أى متغيرات الخلفية الشخصية أو الصفات الشخصية لها سواء على مستوى إجمالى العينة أو على مستوى كل جنسية من جنسياتها الثلاث .

٥/٥: يتأثر مستوى الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث معنوياً بخصائصها الديموجرافية ومستوى رضاها الوظيفي .

وواضح أن ، الهدف من هذا الفرض هو اختبار العلاقة بين :

أ - الخصائص الديموجرافية والرضا الوظيفي للقوى العاملة موضوع البحث (كمتغيرات مستقلة) .

ب - الانتماء التنظيمي لتلك القوى العاملة (كمتغير تابع) .

٦- مقاييس متغيرات البحث :

استخدم الباحث في قياس المتغيرات التى تضمنتها فروض البحث عدة مقاييس اختلفت باختلاف المتغير وذلك كما يلى :

٦/١: **جنسية القوى العاملة** : تم قياس هذا المتغير عن طريق تقسيم القوى العاملة موضوع البحث بحسب الجنسية إلى ثلاث جنسيات سبق الإشارة إليها وهى العمالة المواطنة ، العمالة المصرية ، العمالة الشامية (وتضم العمالة الاردنية والسورية واللبنانية) .

٦/٢: **الانتماء التنظيمي** : قيس هذا المتغير باستخدام أداة القياس التى طورها Porter وزملائه عام ١٩٧٤ وترجمها القطان إلى العربية عام ١٩٧٨ والتى تعرف باستبيان الانتماء التنظيمي Organisational Commitment Questionnaire (OCQ)[٥٣].

وتتكون الأداة المشار إليها من خمسة عشر عبارة تهدف إلى قياس مدى موافقة أو عدم موافقة الأفراد عليها باستخدام مقياس ليكرت السُباعى .

وقد ضمن الباحث قائمة الاستقصاء التى صممها لجميع البيانات الميدانية لهذا البحث والمبينة بملحق استبيان الإنتماء التنظيمي (OCQ) حيث كَون الجزء الأول منها والذى يشمل العبارات من رقم (١) إلى رقم (١٥) .

على أنه يلزم الإشارة إلى أن الباحث قام باختزال مسافات مقياس Porter وزملائه للإنتماء التنظيمي لتصبح خمسة بدلاً من سبعة تتراوح بين " أوافق بشدة " و " أعارض بشدة " وقام بإعطاءها أوزان نسبية متدرجة من أكبر لأصغر حسب المستويات التالية : " أوافق بشدة = ٥ ، أوافق = ٤، لم اقرر = ٣ ، أعارض = ٢ ، أعارض بشدة =١) حيث يقوم المستقصى منه باختيار إحداها .

كما أعاد الباحث صياغة ستة من عبارات هذا المقياس وهى العبارات أرقام (٣) ، (٧) ، (٩)، (١١) ، (١٢) ، (١٥) بدلاً من تغيير أوزانها النسبية إلى العكس وكذلك كى تتناسب وتتكيف مع اتجاه درجات المقياس وكذا لتسهيل عمليات تفريغ وتحليل الإجابات .

وبعد ذلك تم تقدير الانتماء التنظيمي للفرد عن طريق جمع الدرجات التى أعطاها لعبارات الإنتماء التنظيمي وقسمة حاصل الجمع على عدد تلك العبارات .

وبناء عليه ، فإن متوسط مستوى الإنتماء التنظيمي للفرد يتردد بين درجة واحدة كحد أدنى وخمس درجات كحد أقصى بحيث تشير الدرجة المرتفعة إلى مستوى مرتفع من الإنتماء، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى العكس وقد أظهرت عدة دراسات عربية وغير عربية أن هذه الأداة تتسم بدرجة عالية من الثبات والصدق Validity[٥٤] . وفي هذه الدراسة بلغت درجة المصداقية لهذه الأداة ٨٠ر مما يدل على أنها ذات اتساق داخلى مرض[٥٥] .

٦/٣: **الرضا الوظيفي** : تم الاستعانة في قياس الرضا الوظيفي بأداة الرضا الوظيفي التى طورها كل من Brayfield وزميله Rothe[٥٦] وأسمياها إستبيان الرضا الوظيفي Job Satisfaction Questionnaire وهى تتكون من ثمانية عشر عبارة تستهدف التعرف على مدى موافقة أو عدم موافقة المستقصى منهم على محتوى تلك العبارات وذلك باستخدام مقياس ليكرت Likert Scale.

وقد كَون استبيان الرضا الوظيفي (JSQ) الجزء الثانى من قائمة استقصاء هذا البحث والذى يشمل العبارات من رقم (١٦) إلى رقم (٣٣) . وقد بلغ معامل ثبات هذا المقياس (ألف) ٨٥ و ، مما يشير إلى درجة مرتفعة من الصدق[٥٧] .

وقد تم تقدير الرضا الوظيفي للفرد عن طريق جمع الدرجات التى حصل عليها وقسمة المجموع على عدد عبارات الأداة (استبيان الرضا الوظيفي) .

وعلى ذلك ، فإن متوسط مستوى الرضا الوظيفي للفرد يتراوح بين درجة واحدة وخمس درجات في حديه الأدنى والأعلى ، بحيث تدل الدرجة العالية على مستوى عال من الرضا والدرجة المنخفضة على العكس .

٦/٤ : **الأداء الوظيفي** : تم قياس الأداء الوظيفي لكل فرد باستخدام أسلوب التقييم الذاتى Self Appraisal استناداً إلى بيان رأيه في عبارتين إستخدمتا في دراسات سابقة[٥٨] ، حيث طلب من المستقصى منه أن يقيم أداءه في العمل، وإنتاجيته فيه مقارنة بزملائه الذين يؤدون ذات العمل المشار إليه على مقياس ليكرت ذي النقاط السبعة بعد أن قام الباحث باختصارها إلى خمسة فقط كما سبق أن تبين.

قد أخذت عبارات قياس الأداء الوظيفي الأرقام (٣٤)، (٣٥) ضمن قائمة الاستقصاء التى أعدها الباحث والمبينة بالملحق الخاص بهذا البحث .

على غرار ما اتبع عند تحديد متوسط كل من مستوى الرضا الوظيفي والإنتماء التنظيمي ، تم تقدير مستوى الأداء الوظيفي للفرد .

ازاء مصداقية هذا المقياس في تقييم مستوى الأداء الوظيفي للأفراد ، استخدمه مجموعة من الباحثين في قياس الأداء الوظيفي بنجاح وقد بلغ معامل العول (ألفا) في هذه الدراسة ٨٧ر ومما يعكس درجة عالية من الصدق والثبات[٥٩] .

٦/٥: **لخصائص الديموجرافية للقوى العاملة** : قيست هذه الخصائص بتضمين قائمة الاستقصاء ثمان خصائص ديموجرافية تعبر عن المتغيرات الشخصية للقوى العاملة وهي : الجنس ، الجنسية ، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، الوظيفة الحالية ، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، مدة الخدمة في المنظمة الحالية .

٧- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته وقيمته من عدة اعتبارات عملية وعلمية . وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي :

٧/١: أنه يأتي ضمن الأبحاث التى يمكن أن تعمل في اتجاه ترشيد Rationalize استخدام القوى العاملة الوافدة بالأجهزة الحكومية في دولة الامارات ، ومن ثم المساهمة في معالجة ظاهرة الخلل في التركيبة السكانية الناجمة عن وجود العمالة الوافدة وبأحجام كبيرة كما سبق أن تبين وهى الظاهرة التى توليها حكومة الامارات في الوقت الراهن جُل إهتمامها . ذلك أنه يمكن الاستناد إلى الانتماء التنظيمي كأحد المعايير الحاكمة لسياسات استقطاب واختيار وتعيين العمالة الوافدة بالأجهزة الحكومية من خلال إنتقاء العمال التى تتمتع بدرجة إنتماء مرتفعة وهذا بالطبع إلى جانب المعايير التقليدية كالكفاءة والخبرة والانتاجية .. الخ، مما يضمن بناء قوة عمل مستقرة وفعالة ومخلصة .

٧/٢: ان التحليل المقارن Comparative Analysis الذى ينطوى عليه البحث يساعد إلى حد كبير في تسليط الضوء على بعض المميزات والصفات والخصائص النسبية التى تتسم بها كل من العمالة المواطنة والعمالة غير المواطنة ، كما قد يجيب على تساؤلاً هاماً طالما أثير في دولة الامارات بصفة خاصة ودول الخليج العربى بصفة عامة وهو : لماذا تميل بعض المنظمات الوطنية إلى تفضيل العمالة الوافدة على العمالة المواطنة ؟

٧/٣: أن اختيار العمالة المصرية إلى جانب العمالة المواطنة والعمالة الشامية في دولة الامارات لإجراء الدراسة الميدانية المقارنة يمكن وبناء على النتائج المنتظر التحصل عليها أن يعطى الحكومة المصرية صورة واضحة عن بعض سمات قطاع من المصريين العاملين بالخارج مما قد يكون له أبلغ الأثر في ترشيد سياسات تأهيل وتنمية الموارد البشرية المصرية في المستقبل .

٧/٤: أن البحث يعتبر نادراً في موضوعه بالنسبة للقطاع الحكومى في دولة الامارات حيث لم يرصد الباحث أى سبق في هذا الصدد سوى دراسة واحدة فقط إختلفت في هدفها ومنهجها عن أهداف ومنهج هذا البحث حيث ركزت على قياس الإنتماء التنظيمي للعمالة الوطنية فقط دون العمالة الوافدة وذلك بالتطبيق على عدد من المنظمات كان من بينها منظمتين حكوميتين اتحاديتين فقط(٦٠) .

ورغم أن الأدب الإدارى على الصعيد العالمي يزخر بالعديد من البحوث التى تناولت الإنتماء التنظيمي بأبعاده المختلفة وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية والسلوكية والشخصية وكذا بالمخرجات التنظيمية ، إلا أن الدراسات العربية بصفة عامة قليلة جداً حيث لم يسجل الباحث في هذا الصدد سوى ست دراسات .

وقد استفاد الباحث أيما استفادة من كافة الدراسات التى راجعها عربية كانت أم غير عربية سواء في بلورة الإطار النظرى للبحث أو في تصميم قائمة الاستقصاء أو في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة، فهو امتداد طبيعى لها .

وإذا كان ثمة أبحاث محدودة سبقت هذا البحث على الصعيد العربى، فإنه يظل متفرداً عنها في بيئة التطبيق وفي مجتمع الدراسة وفي محاور إهتمامه حيث جمع بين أربعة محاور أساسية في آن واحد هى : الإنتماء التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي، الخصائص الديموجرافية

للقوى العاملة مما يجعله في رأى الباحث إضافة جديدة إلى المكتبة العربية التى مازالت تفتقر إلى مثل هذه الأبحاث .

٨- أسلوب البحث :

تتمثل الملامح الأساسية لأسلوب هذا البحث في :

١/٨ : البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها واساليب جمعها :

١/١/٨ البيانات المطلوبة للبحث : اقتضى إنجاز هذا البحث ضرورة توفر قاعدة من البيانات الثانوية والأولية عن المشكلة موضوع البحث . وقد تمحورت حول الجوانب التالية :

- مفهوم الإنتماء التنظيمي .
- أهمية تحقيق الإنتماء التنظيمي.
- محددات الإنتماء التنظيمي .
- العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للأفراد .
- الدراسات السابقة حول الإنتماء التنظيمي .
- الأجهزة الحكومية بدولة الامارات .
- إعداد الموظفين بالأجهزة الحكومية بدولة الامارات (مواطنون / وافدون) خلال الفترة ١٩٧٢ - ١٩٩٥ .
- حجم القوى العاملة المصرية والعربية بالأجهزة الحكومية لدولة الامارات خلال عام ١٩٩٥.
- متغيرات البحث المستقلة والتابعة .
- مقاييس متغيرات البحث .

٢/١/٨ : مصادر الحصول على البيانات : انقسمت تلك المصادر إلى مصادر ثانوية وأخرى أولية. وقد ضمت المصادر الثانوية ما يلي:

- المراجع العلمية من كتب ودوريات وغيرها ذات الاهتمام بموضوع البحث.
- إدارة الحاسب الآلي بدائرة شئون الموظفين الاتحادية – دولة الامارات .
- إدارة الحاسب الآلي بالهيئة العامة للمعلومات – دولة الامارات .
- مركز التوثيق والنشر بمعهد التنمية الادارية – دولة الامارات .

أما المصادر الأولية فقد ضمت عينة مختارة – على نحو سيرد ذكره فيما بعد – من العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية بالأجهزة الحكومية في دولة الامارات .

٣/١/٨: <u>أساليب جمع البيانات</u> : لقد تم تجميع البيانات الميدانية لهذا البحث وعلى نحو سبق بيانه عن طريق قائمة استقصاء .

وقد قام الباحث أولاً بإعداد تصميم أولى لتلك القائمة ، ثم قام بعرض هذا التصميم على بعض خبراء معهد التنمية الادارية بأبوظبى لتقويمه وإجراء التعديلات الضرورية عليه، وبعد أن أجريت التعديلات التى ظهرت في حينه تم وضع قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية للنزول بها إلى الميدان .

وكما هو مبين بملحق البحث تكونت قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي من صفحتين واشتملت بعد إرشادات تعبئتها على خمسة وثلاثين عبارة كل منها يمثل سؤالاً من أسئلة "السلم" التى تعد نوعاً من أنواع الأسئلة " المغلقة " إضافة إلى عدة بيانات شخصية عن المستقصى منهم .

ولقد تم تصميم أسئلة القائمة بطريقة يمكن بواسطتها قياس المتغيرات التى تضمنتها الدراسة ، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه ، حيث تم تقسيم القائمة إلى أربعة اقسام كما يلي :

القسم الأول : ويتألف من ثمانية عشر عبارة تبدأ بالرقم (١) وتنتهى بالرقم (١٥) يتم من خلالها قياس الإنتماء التنظيمي .

القسم الثانى : ويتضمن خمسة عشر عبارة تبدأ بالرقم (١٦) وتنتهى بالرقم (٣٣) يتم عن طريقها قياس الرضا الوظيفي .

القسم الثالث: ويتكون من اثنتين من العبارات هما العبارة رقم (٣٤) والعبارة رقم (٣٥) وقد خصصتا لقياس الأداء الوظيفي .

القسم الرابع : ويشمل بيانات المتغيرات الديموجرافية للمستقصى منهم .

وقد اعتمد الباحث في توجيه قوائم الاستقصاء على طريقة المقابلات الشخصية Personal Interviews الفردية والجماعية مع أولئك الذين خضعوا للإستقصاء ، حيث كان الباحث يقوم بمقابلة المستقصى منهم بشكل منفرد أو بشكل جماعي لكى يشرح لهم فكرة الاستقصاء وكيفية تعبئته ، ثم يتركه لهم لفترة من الزمن حتى يتسنى لهم تعبئته على أن يقوم بعد ذلك بتجميعه منهم تمهيداً لتفريغه وتحليله واستخلاص أهم نتائجه .

٢/٨: مجتمع البحث :

يشمل مجتمع هذا البحث جميع الموظفين من الجنسيات الثلاث محل الدراسة والعاملين بالأجهزة الحكومية لدولة الامارات الذين بلغ عددهم وفقا للبيانات التى اتيحت للباحث من مصادر رسمية ٣٩٨٢٠ موظفاً وذلك في ١٩٩٥/٦/٢٧ - وهو تاريخ بدء إجراء الدراسة الميدانية - منهم ٢١٧٣٢ موظفاً مواطناً بنسبة ٦ر٥٤٪ ، ١٠١٦٣ موظفاً مصرياً بنسبة ٥ر٢٥٪ ، ٧٩٢٥ موظفاً شامياً بنسبة ٩ر١٩٪ [٦١].

ويتسم مجتمع هذا البحث بكبر حجمه وبوجود إطار Frame أو كشف كامل وغير متقادم بأسماء وعناوين مفرداته ، كما يتسم بتباينه أو عدم تجانسه حيث يمكن تقسيمه إلى طبقات أو قطاعات بناء على عدة أسس كالنوع ، الجنسية ، نوعية الجهة الحكومية (وزارة / هيئة / دائرة)، المركز

الوظيفي للأفراد وغيرها . كما يمكن الجمع بين أكثر من أساس من تلك الأسس لإجراء عملية التقسيم .

ولما كانت هذه الدراسة تستهدف بالدرجة الأولى قياس ومقارنة مستويات الإنتماء التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى التى قد ترتبط به لكل من العمالة المواطنة والعمالة المصريـة والعمالة الشامية بالقطاع الحكومى لدولة الامارات ، فقد اقتصر الباحث على الجنسية كأساس لتقسيم مجتمع هذا البحث .

وبناء على ما تقدم ، قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية Startified Sample من مجتمع البحث بتقسيمه إلى ثلاثة قطاعات هى قطاع العمالة المواطنة ، قطاع العمالة المصرية، قطاع العمالة الشامية . وتعتبر العينة المختارة من العينات الاحتمالية Probability Sample حيث يتاح لكل مفرده من مفردات مجتمع البحث نفس الفرصة المتكافئة للإختيار في العينة باحتمال معين يساوى نصف [٦٢] .

وفي سبيل اختيار مفردات العينة قام الباحث بالإجراءات التالية :

أ - تحديد حجم العينة : استند الباحث في تحديد حجم العينة على المعادلة التالية [٦٣] :

$$ع\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{ن} \times \frac{(ن - ن)}{(ن - ١)}}$$

حيث أن :

ع% = الخطأ المعيارى للنسبة المئوية .

ح = نسبة عدد المفردات التى تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث في المجتمع .

ل = ١٠٠% - ح

ن = حجم المجتمع .

ن = حجم العينة .

ولتطبيق المعادلة السابقة وضعت الافتراضات التالية :

ع٪ = ٥٠٪ على أساس أن معامل الثقة الذى تعمم به النتائج = ٩٥٪ .

ح = ٥٠٪ حيث يكون حجم العينة أكبر ما يمكن .

ل = ٥٠٪

$$\therefore \quad \frac{\text{٥٪}}{\text{٢}} = \sqrt{\frac{\text{٥٠ر} \times \text{٥٠ر}}{\text{ن}} \times \frac{\text{٣٩٨٢٠} - \text{ن}}{\text{٣٩٨١٩}}}$$

$$\therefore \quad \text{٥ر٢} = \sqrt{\frac{\text{٢٥ر}}{\text{ن}} \times \frac{\text{٣٩٨٢٠} - \text{ن}}{\text{٣٩٨١٩ ن}}}$$

$$\therefore \quad (\text{٥ر٢٪}) = \sqrt{\frac{\text{٩٩٥٥} - \text{٢٥ر ن}}{\text{٣٩٨١٩ ن}}}$$

∴ ن (حجم العينة) = ٣٩٦ مفردة .

ب - توزيع مفردات العينة على جنسيات القوى العاملة : إذ على أساس طريقة التوزيع المتناسب جاء نصيب كل جنسية من مفردات العينة كما يلي :

- العمالة المواطنة = $\frac{\text{٢١٧٣٢}}{\text{٣٩٨٢٠}} \times$ ٣٩٦ = ٢١٦ مفردة

- العمالة المصرية = $\frac{\text{١٠١٦٣}}{\text{٣٩٨٢٠}} \times$ ٣٩٦ = ١٠١ مفردة

- العمالة الشامية = $\frac{\text{٧٩٢٥}}{\text{٣٩٨٢٠}} \times$ ٣٩٦ = ٧٩ مفردة

جـ - إختيار مفردات العينة من داخل طبقات مجتمع البحث : قام الباحث باختيار مفردات العينة من كل طبقة من طبقات مجتمع البحث

بطريقة عشوائية Random من واقع الإطار الخاص بها ، ثم شرع في توزيع قوائم الاستقصاء على تلك المفردات باعتبار أن كل مفردة تشكل وحدة معاينة Sampling Unit تتوفر لديها الإجابة على أسئلة قائمة الاستقصاء .

هذا ، وقد بلغ العدد الإجمالى للقوائم الواردة ٣٠٧ قائمة بنسبة ٧٧ر٥٪ من إجمالى عدد قوائم الاستقصاء الموزعة .

وعلى مستوى كل جنسية وصل عدد القوائم الواردة ١٨١ قائمة من العمالة المواطنة ، ٨٥ قائمة من العمالة المصرية ، ٤١ قائمة من العمالة الشامية وذلك بنسبة ٨٣ر٨٪ ، ٨٤ر٢٪ ، ٥١ر٩٪ على التوالى من إجمالى عدد القوائم الموزعة على كل جنسية . وتعتبر معدلات إستجابة العمالة المواطنة والعمالة المصرية من المعدلات العالية جداً باعتبارها تفوق حدود المعدلات المتعارف عليها في هذا الصدد والتى تتراوح في ظروف مختلفة في بعض الدول كالولايات المتحدة بين ٥٢ر٧٪ ، ٦٥٪[٦٤] ، كما يعتبر معدل استجابة العمالة الشامية قياساً على ذلك من المعدلات العالية والمعقولة.

٨/٣: <u>المنهج العلمي للبحث</u> : استخدم الباحث منهجين علميين لبحثه هذا هما :

٨/٣/١: <u>المنهج الوصفى Prescriptive</u> : وذلك في توصيف واقع الحال بالنسبة للمتغيرات موضوع البحث من خلال الإجابات المختلفة لمفردات عينة البحث على العبارات والبيانات الشخصية التى تضمنتها قائمة الأسئلة .

٨/٣/٢: <u>المنهج المقارن Comparative</u> : وذلك في كثير من المواضع التى كانت تقتضى إجراء نوع من التحليل المقارن فيما بين العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية بالأجهزة الحكومية لدولة الامارات .

٨/٤: **أساليب تحليل البيانات** : عن طريق الحاسب الآلي تم إدخال وتشغيل بيانات البحث وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS SPSS (For MS Windows Release 5.0) .

وفي سبيل تحليل بيانات البحث استخدم الباحث الأساليب التحليلية التالية :

٨/٤/١: **أسلوب التحليل الوصفي الاحصائي** : حيث أن البيانات التى تم جمعها هى بيانات وصفية، فإن أفضل أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية لتلك البيانات - بقصد اختبار مدى صحة فروض البحث أى بقصد الاستدلال الاحصائي - هى الأساليب الاحصائية الوصفية وفي هذا الصدد استخدمت الأساليب التالية :

أ - تحليل الثبات حسب مقياس ألفا Reliability Analysis - Alpha Scale وذلك لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة .

ب - التكرارات والنسب المئوية : وذلك لحساب أعداد العاملين ونسبهم المئوية إجمالاً ولكل جنسية حسب الخصائص الديموجرافية الثمان التى اشتملت عليها قائمة الاستقصاء .

جـ - الوسط الحسابى Arithmatic Mean : وذلك لتحديد مدى موافقة كل مفردة من مفردات البحث ومن ثم جمع المفردات على العبارات التى احتوتها قائمة الأسئلة .

د - طريقة اختبار كروسكال واليز Kruskal - Wallis Test : لتقرير واختبار طبيعة الفرق بين مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للقوى العاملة موضوع الدراسة .

هـ - تحليل التباين الأحادى One - Way Analysis of Variance لتحديد أثر الجنسية كمتغير مستقل على الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كمتغير تابع . وكذا تحديد أثر باقى

الخصائص الديموجرافية كمتغيرات مستقلة كل على حده على الانتماء التنظيمي كمتغير تابع .

و - أسلوب الارتباط البسيط Simple Correlation بطريقة بيرسون Pearson لتحديد نوعية وقوة واتجاه العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي من جهة ، وبين الانتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية من جهة أخرى وذلك لعينة الدراسة ككل ولكل جنسية من جنسياتها الثلاث على حدة .

ز - تحليل الإنحدار المتعدد المراحلي Multiple Regression Analysis by Stepwise Methed لتحديد تأثير التفاعل بين الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة موضوع البحث من جانب، وكذا تأثير التفاعل بين تلك الخصائص والرضا الوظيفي لهذه القوى العاملة على مستوى إنتمائها التنظيمي من جانب آخر .

٨/٤/٢ <u>أسلوب التحليل والاستنتاج المنطقي</u> : حيث لم يقتصر الباحث عند تحليله لبيانات البحث على الأساليب الاحصائية السابق الإشارة إليها، وإنما قام بعد دراستها بتفسيرها واستخلاص النتائج منها بأسلوب منطقي بحت .

٩- حدود البحث :

لهذا البحث سبعة حدود أساسية هي :

٩/١: إزاء إعتبارات الوقت والجهد والمال ، إقتصر مجال تطبيق هذا البحث على الأجهزة الحكومية الاتحادية بدولة الامارات ولم يتطرق إلى الأجهزة الحكومية المحلية على مستوى إمارات الدولة رغم ما لهذا التطرق من أهمية في إثراء البحث وتعميق التحليل المقارن به ، وهو ما يود الباحث أن يغطيه في بحث آخر .

٩/٢: اقتصر البحث الميدانى على عينة ممثلة لثلاثة من الجنسيات التى تعمل بالقطاع الحكومى لدولة الامارات رغم تعدد وتباين الجنسيات التى تعمل بهذا القطاع على نحو سبق بيانه . ومؤدى ما تقدم أن النتائج التى تم الخروج بها تعكس واقع الحال بالنسبة لهذه الجنسيات الثلاث ، وأن هذه النتائج لا يمكن تعميمها على باقى الجنسيات .

٩/٣: على الرغم من امكانية تقسيم مجتمع البحث إلى قطاعات (طبقات) بناء على عدة أسس من بينها كما سبق أن تقدم الجنس ، الجنسية ، نوعية الجهة الحكومية ، المستوى الوظيفي للعاملين ، إلا أن الباحث اكتفى بالجنسية كأساس وحيد لإجراء عملية التقسيم . وعلى الرغم من أن الاستناد إلى أساس وحيد قد يؤثر على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث وعلى النتائج المستخلصة ، إلا أن الباحث اقتصر على الجنسية كأساس للتقسيم من منطلق أنه يساهم في تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه .

٩/٤: اعتمد هذا البحث على نتائج الاستقصاء الذى تم توزيعه على مفردات العينة . وعلى الرغم من الانتقادات التى توجه لأسلوب الاستقصاء ، إلا أنه مازال من أكثر أساليب جمع البيانات استخداماً في مجال السلوك التنظيمي ، لا سيما وأن الباحث تأكد من ثباته ومصداقيته بأسلوب إحصائى ملائم .

٩/٥: تعكس كثير من النتائج التى توصلت إليها الدراسة علاقات إرتباطية بين المتغيرات ، ومع ذلك لا يمكن استنتاج علاقات سببية بين تلك المتغيرات .

٩/٦: على الرغم من وجود مقاييس متعددة لقياس متغيرات البحث ، إلا أن الباحث اكتفى باستخدام المقاييس التى تكرر استخدامها في أبحاث مماثلة سابقة .

٩/٧: اقتصر التحليل المتعمق في هذه الدراسة على خمس خصائص ديموجرافية هى الجنسية ، المستوى التعليمي ، العمر ، مدة الخدمة

في الوظيفة الحالية ، مدة الخدمة في المنظمة الحالية، أما باقى الخصائص الأخرى التى وردت في الاستقصاء فلم يكن القصد منها سوى إبراز الصفات الديموجرافية للعينة .

١٠- اختبار فروض البحث :

يود الباحث أن يشير إبتداءً إلى أنه سيقوم في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفروض التى ينبنى عليها هذا البحث وذلك حسب التسلسل الذى تم عرضها وفقاً له .

١/١٠: الفرض الأول :

ينص الفرض الأول من فروض البحث على ما يلي :

" تعكس إجابات المستقصى منهم درجات عالية من الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للقوى العاملة موضوع البحث " .

وقد تطلب إختبار مدى صحة هذا الفرضالقيام بما يلي :

أ - الوقوف على استجابات مفردات العينة بصفة عامة بالنسبة لعبارات قياس الإنتماء التنظيمي :

بالقاء إطلالة سريعة على الجدول رقم (٢) - والذى يعرض استجابات مفردات العينة بالنسبة لعبارات قياس الإنتماء التنظيمي الخمسة عشر - يلاحظ أن نسبة إجابات مفردات العينة الموافقين عن تلك العبارات وبدرجات متفاوتة (أوافق بشدة + أوافق) أى الذين يتمتعون بدرجات من الإنتماء التنظيمي تتعدى نقطة المنتصف على مقياس ليكرت الخماسي المطبق في البحث تقدر بنحو ٦٤٪ من إجمالى إجابات مفردات العينة ، وأن نسبة إجابات المعارضين وبدرجات متفاوتة (أعرض + أعارض بشدة) أى الذين يتمتعون بدرجات من الإنتماء التنظيمي لا تتعدى نقطة المنتصف على

المقياس المذكور تقدر بنحو ٢٠٪ ، وأن نسبة إجابات المحايدين أو الذين لم يكن لديهم رأى قاطع بالموافقة أو عدم الموافقة (لم أقرر) تقدر بنحو ١٦٪.

ويستدل من النتيجة السابقة إلى أنه وإن كانت نسبة إجابات العاملين الموافقين بصفة عامة على عبارات قياس الإنتماء التنظيمي تفوق نسبة إجابات غير الموافقين بنحو ٤٤٪ (٦٤٪ - ٢٠٪) ، إلا أن نسبة الإجابات الموافقة هذه - والتى تعكس الاتجاه الإنتمائى - في تقدير الباحث ليست بالقدر المأمول .

ولعل ما يؤكد النتيجة السابقة أن عدد إجابات مفردات العينة غير الموافقة بصفة عامة على العبارات المنوه عنها آنفاً إضافة إلى عدد إجابات المحايدين يشكلان نسبة تربو على ٣٦٪ من إجمالى اجابات مفردات العينة .

جدول رقم (٢) [٦٥]

إجابات مفردات العينة على عبارات قياس الإنتماء التنظيمي

العبارة	الاجابة	عدد التكرارات					
		أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	أعارض	أعارض بشدة	المجموع*
١-	إنني مستعد لأن ابذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة منظمتي على النجاح .	١٩٧	٨٩	١٧	١٦	٥	٣.٦
٢-	أتحدث عن منظمتي أمام أصدقائي على أنها منظمة يستحق أن يعمل المرء فيها .	٩٦	١١٨	٤٥	٣٥	١٣	٣.٧
٣-	أشعر بكثير من الولاء لمنظمتي .	١٣٦	١١٦	٢٦	٢١	٦	٣.٥
٤-	إنني مستعد تقريبا لقبول أي عمل كي احتفظ بعملي في منظمتي هذه .	٤٦	٩٠	٦٧	٦٧	٣٥	٣.٥
٥ -	أجد أن قيمي الخاصة تتطابق مع قيم منظمتي .	٦٣	١١٦	٦١	٤١	٢١	٣.٢
٦ -	أفتخر بأن أخبرالأخرين بأنني عضو في منظمتي هذه.	٨٤	١٢٣	٤٣	٣٧	١١	٢٩٨
٧ -	إنني لست مستعدا للعمل في أي منظمة أخرى تمارس نفس عمل منظمتي .	٥٥	٧٤	٦٧	٧١	٣٥	٣.٢
٨ -	منظمتي هذه تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .	٦٦	١٣١	٣٥	٥٩	١٤	٣.٥
٩ -	أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك منظمتي.	٤٢	٩٨	٨٤	٥٦	٢٣	٣.٣
١٠ -	إنني سعيد جدا لأنني أخترت منظمتي هذه لأعمل فيها وفضلتها على المنظمات الأخرى التي وضعتها في إعتباري عندما التحقت بها .	٦٣	١٢٥	٤٤	٤٤	٢٥	٣.١
١١-	يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في منظمتي هذه .	٦٣	١٠٩	٦٣	٥٢	١٧	٣.٤
١٢-	نادرا ما أجد صعوبة في الموافقة على سياسات منظمتي في الأمور المتعلقة بموظفيها .	٣٨	١١٧	٦٤	٦٠	٢١	٣.٠
١٣-	في الحقيقة يهمني مصير منظمتي .	١٣٦	١٢١	٢٦	١٣	٥	٣.١
١٤	بالنسبة لي هذه المنظمة هي الأفضل بين المنظمات التي من الممكن أن أعمل فيها .	٨٠	١٠٥	٤٥	٥٠	٢١	٣.١
١٥-	لم أخطيء أبدا عندما قررت العمل في هذه المنظمة .	٩٢	١٢٣	٤٣	٣٢	١٥	٣.٥
	مجموع التكرارات	١٢٣٩	١٦٥٥	٧٣٠	٦٥٤	٢٦٧	٤٥٤٥
	النسبة المئوية	٢٧ر٣	٣٦ر٤	١٦ر١	١٤ر٤	٥ر٨	١٠٠

* مجموع الإجابات التى سجلت أمام كل عبارة

ب - الوقوف على استجابات مفردات العينة بصفة عامة بالنسبة لعبارات قياس الرضا الوظيفي:

يعكس الجدول رقم (٣) إجابات مفردات العينة التى توضح مدى رضاهم عن الوظائف التى يشغلونها بالأجهزة الحكومية محل البحث بدولة الامارت .

جدول رقم (٣)

إجابات مفردات العينة على عبارات قياس الرضا الوظيفي

	الاجابة / العبارة	عدد التكرارات					
		أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	أعارض	أعارض بشدة	المجموع*
-١٦	ليس هناك أية شروط تتعلق بوظيفتي تستدعي التحسين حالياً .	٢٤	٦٢	٤٣	٩٧	٤٩	٢٧٥
-١٧	أعتبر الوظيفة التى اشغلها حالياً بمثابة هواية لي .	٤٤	٨٦	٣٥	٨١	٥٦	٣.٢
-١٨	يبدو أن وظيفتى أكثر تشويقا من وظائف أصدقائى	٦٢	١٢١	٥٢	٥٥	١٥	٣.٥
-١٩	أعتبر وظيفتى من النوع الذى يسرني .	٩٩	١٤٠	٢٣	٣٣	١٢	٣.٧
-٢٠	إننى أسعد بوقت عملي أكثر من سعادتي بوقت فراغي.	١٣٢	٩٥	٢٩	٣٧	٩	٣.٢
-٢١	نادراً ما اشعر بملل وضيق بوظيفتي .	٥٦	١٣٥	٢٨	٦٧	٢٠	٣.٦
-٢٢	نادراً ما اضغط على نفسي للذهاب إلى العمل في وظيفتي .	٥٦	١٧٠	٢٧	٣٧	١٢	٣.٢
-٢٣	إننى أشعر بدرجة معقولة من الرضا بوظيفتي .	٧١	٩٢	٢٣	٦٥	٥٣	٣.٤
-٢٤	أعتبر نفسى راض من وظيفتي حاليا .	٧٧	١٤٣	٢٨	٤٣	١٦	٣.٧
-٢٥	أشعر أن وظيفتي أكثر جاذبية لي .	٩١	١٢٦	٣٦	٣٨	١٤	٣.٥
-٢٦	إنني لا أكره عملي بكل تأكيد .	١٣٢	١٣٠	١٥	١٧	١٢	٣.٦
-٢٧	أشعر إننى أكثر سعادة في عملي مقارنة بمعظم الأفراد الآخرين .	٨٠	١٣٤	٤٤	٣٢	١٢	٣.٢
-٢٨	أشعر في معظم الأيام إننى متحمس بوظيفتي .	٥١	١١٩	٦٤	٤٨	٢٢	٣.٤
-٢٩	يبدو لي كل يوم عمل أنه ينتهي بسرعة .	٥٩	١١٧	٣٨	٦٦	٢٢	٣.٢
-٣٠	أحب وظيفتى بدرجة كبيرة .	٨٦	١٣١	٣٧	٣٥	١٧	٣.٦
-٣١	تعتبر وظيفتى من النوع الذى يبعث على التشوق .	٦٧	١٣٠	٤٩	٤٦	١٥	٣.٧
-٣٢	إننى أجد متعة حقيقية في أدائى لعملي .	١١٠	١٣٦	٢٣	٢٨	٨	٣.٥
-٣٣	لم أشعر بخيبة أمل لأنني حصلت على وظيفتي هذه .	٩١	١٣٥	٢٩	٣١	١٩	٣.٥
	مجموع التكرارات	١٣٨٨	٢٢٠٢	٦٢٣	٨٥٦	٣٨٣	٥٤٥٢
	النسبة المئوية	٢٥٫٥	٤٠٫٤	١١٫٤	١٥٫٧	٧	١٠٠

* مجموع الإجابات التى سجلت أمام كل عبارة .

وتشير البيانات الواردة بالجدول السابق إلى أن نسبة تكرارات مفردات العينة الراضين عن وظائفهم وبدرجات متفاوتة (أوافق بشدة + أوافق) تكاد تبلغ ٦٦٪من إجمالى تكرارات مفردات العينة ، وأن نسبة تكرارات غير الراضين عن وظائفهم وبدرجات متفاوتة (أعارض + أعارض بشدة) تربو على ٥ر٢٢٪ من إجمالى تكرارات مفردات العينة ، وأن نسبة تكرارات المحايدين الذين لم يكن لديهم رأى قاطع بالرضا أو عدم الرضا وصلت إلى ٤ر١١٪ من إجمالى تكرارات مفرادات العينة .

يستنتج مما تقدم أنه وأن كانت نسبة تكرارات العاملين الراضين عن وظائفه في العينة تفوق نسبة تكرارات العاملين غير الراضين بنحو ٥ر٤٣٪ (٦٦ - ٥ر٢٢٪) ، إلا أن نسبة هذا الرضا غير قوية .

وفي نفس الاتجاه ، فإن نسبتى تكرارات غير الراضين عن وظائفهم بالعينة إلى جانب تكرارات المحايدين تشكلان معاً ما يزيد على ٣٤٪ من إجمالي تكرارات العينة ، وهى بلا شك نسبة ملموسة تستدعى بحث أسبابها وعلاجها من قبل القيادات الإدارية بالأجهزة محل البحث.

جـ - الوقوف على استجابات مفردات العينة بصفة عامة بالنسبة لعبارتى قياس الأداء الوظيفي :

يشير الجدول رقم (٤) . والذى يتضمن استجابات مفردات العينة فيما يتعلق بعبارتى قياس الأداء الوظيفي - إلى أن نسبة الإجابات الموافقة على هاتين العبارتين وبدرجات متفاوتة تربو قليلاً على ٥٣٪ من مجموع الإجابات ، وأن نسبة الإجابات المعارضة وبدرجات متفاوتة تبلغ ٥ر١٧٪ ، بينما تشكل نسبة الإجابات المحايدة ٢ر٢٩٪ من مجموع الإجابات.

جدول رقم (٤)

إجابات مفردات العينة على عبارات قياس الرضا الوظيفي

العبارة		الاجابة: أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	أعارض	أعارض بشدة	المجموع
		عدد التكرارات					
٣٤-	أعتقد أن أدائي أجود من أداء زملائي في نفس العمل بالمنظمة .	٦١	١٠٢	٨٩	٤٢	٨	٣٠٢
٣٥-	أعتقد أن انتاجيتي أكبر من إنتاجية زملائي في نفس العمل بالمنظمة .	٦١	٩٧	٨٧	٤٨	٧	٣٠٠
	مجموع التكرارات	١٢٢	١٩٩	١٧٦	٩٠	١٥	٦٠٢
	النسبة المئوية	٢٠٫٣	٣٣	٢٩٫٢	١٥	٢٫٥	١٠٠

* مجموع الإجابات التى سجلت أمام كل عبارة .

وتعكس النسبة المذكورة نتائج مشابهة للنتائج السابق التوصل إليها من واقع تحليل إجابات العينة على عبارات قياس الإنتماء التنظيمي وقياس الرضا الوظيفي .

وعلى ذلك ، فمن الملاحظ أنه وإن كانت نسبة التكرارات الموافقة والتى تعبر عن العاملين الذين يمتعون بدرجات من الأداء الوظيفي تتعدى نقطة المنتصف على مقياس ليكرت الخماس المطبق في البحث - تفوق نسبة التكرارات غير الموافقة - والتى تعبر عن العاملين الذين يتمتعون بدرجات من الأداء الوظيفي لا تتعدى نقطة المنتصف على المقياس المذكور بنحو ٥ر٣٥٪ ، إلا أن نسبة الموافقة هذه ضعيفة مما يترجم مستوى ضعيف من الأداء الوظيفي الأمر الذى يحتم ضرورة قياس المسئولين عن الأجهزة الحكومية محل البحث بالتعرف على أسباب ذلك ومعالجتها .

د - قياس متوسط درجات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مفردات العينة :

باستخدام المقياس المطبق في البحث (أوافق بشدة = ٥ إلى أعارض بشدة = ١) تم حساب متوسطات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء

الوظيفي لمفردات العينة وكذا الانحرافات المعيارية لها وقوة الاتجاه نحو كل منها وذلك على النحو المبين بالجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥)

درجات (مستويات) الإنتماء التنظيمي

والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عينة البحث

بيـــان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه (٦٦)
الانتماء التنظيمي	٣ر٦٨	٨٥ر	٣٤ر
الرضا الوظيفي	٣ر٦٣	٧٧ر	٣١ر
الأداء الوظيفي	٣ر٥٣	٩٩ر	٢٧ر

وكما يبدو من الجدول السابق ، فإن الدرجات الثلاث على مستوى العينة تتردد بين "لم أقرر" و " أوافق " وان كان أقرب نسبياً إلى الموافقة . وتعد هذه المستويات ضعيفة بمقياس قوة الاتجاه حيث تراوحت بين ٢٧٪ ، ٣٤٪ .

وباستخدام متوسط المقياس المشار إليه آنفاً ولكن بالنسبة للعبارات الخاصة بقياس الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كل على حده على مستوى إجمالى مفردات العينة وبحساب الانحرافات المعيارية وقوة الاتجاه لكل عبارة ثم التوصل إلى النتائج التى يعرضها الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)
متوسط الدرجات الخاصة بعبارات
قائمة الاستقصاء على مستوى عينة البحث

بيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه	بيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه
عبارات قياس الانتماء التنظيمي							
١	٤ر٥٥	١ر٩٦	ر٧٨	١٩	٤ر٠٤	ر٩٤	ر٥٢
٢	٣ر٩٤	١ر–	ر٤٧	٢٠	٤ر١٣	١ر٠٣	ر٥٧
٣	٤ر٣٠	ر٨٦	ر٦٥	٢١	٣ر٥٨	١ر١٨	ر٢٩
٤	٣ر٢٣	١ر٢٢	ر١٢	٢٢	٣ر٨٧	ر٨٧	ر٤٤
٥	٣ر٧٨	١ر–	ر٣٩	٢٣	٣ر١٤	١ر٤٨	ر٠٧
٦	٣ر٧٧	١ر١١	ر٣٩	٢٤	٣ر٨٨	ر٩٦	ر٤٤
٧	٣ر١٦	١ر٢٩	ر٠٨	٢٥	٣ر٩٤	١ر٠٣	ر٤٧
٨	٣ر٧٢	١ر٠٧	ر٣٦	٢٦	٤ر٢٥	١ر–	ر٦٣
٩	٣ر٣٤	١ر٨٧	ر١٧	٢٧	٣ر٨٨	١ر–	ر٤٤
١٠	٣ر٦١	١ر١٣	ر٣١	٢٨	٣ر٧١	١ر٨٣	ر٣٦
١١	٣ر٥٨	١ر٠٦	ر٢٩	٢٩	٣ر٥٨	١ر١١	ر٢٩
١٢	٣ر٤٠	١ر١٠	ر٢٠	٣٠	٣ر٩٥	ر٩٢	ر٤٨
١٣	٤ر٣٩	ر٧١	ر٧٠	٣١	٣ر٨٠	ر٩٩	ر٤٠
١٤	٣ر٦٧	١ر٢٢	ر٣٤	٣٢	٤ر١٢	ر٨٩	ر٥٦
١٥	٣ر٩٣	١ر٠٢	ر٤٧	٣٣	٣ر٩٤	ر٩٥	ر٤٧
المتوسط الكلي	٣ر٧٦	—	ر٣٨	**المتوسط الكلي**	٣ر٧٣	---	ر٣٧
عبارات قياس الرضا الوظيفي				**عباراتى قياس الأداء الوظيفي**			
١٦	٢ر٦٧	١ر٢٦	ر٣٤	٣٤	٣ر٥٩	١ر٠٥	ر٣٠
١٧	٣ر٠٧	١ر٤٠	ر٠٤	٣٥	٣ر٥١	١ر٠٦	ر٢٦
١٨	٣ر٥٩	١ر٠٥	ر٣٠	**المتوسط الكلي**	٣ر٧٠	—	ر٣٥

وباستقراء وتحليل البيانات الواردة بالجدول السابق ، يلاحظ أن المتوسط الكلي لمتوسطات عبارات الإنتماء التنظيمي يقدر بـ ٣ر٧٦ بقوة اتجاه إيجابى متوسطة نحو الإنتماء وصلت إلى ٣٨ر٠ و يلاحظ أن المتوسط الكلي لمتوسطات عبارت الرضا الوظيفي بلغ ٣ر٧٣ بقوة اتجاه إيجابى متوسطة أيضاً نحو الرضا بلغت ٣٧ر٠ كما يلاحظ أن المتوسط الكلي

لمتوسطات عبارتى الأداء الوظيفي بلغ ٧٠ر٣ بقوة اتجاه إيجابية متوسطة وبدرجة اقل من سابقتيها بلغت ٣٥ر٠

ومما يلفت النظر أن ثمة تقارب بين المتوسطات الكلية الثلاثة السابقة والدرجات التى يتضمنها الجدول رقم (٥) والتى تعبر عن درجات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على مستوى إجمالى مفردات عينة البحث وهو ما يدل على اتساق النتائج التى أسفر عنها التحليل .

ويلاحظ من الجدول رقم (٦) كذلك أن الوسط الحسابى لأى عبارة من عبارات الإنتماء التنظيمي لم يصل إلى نقطة الخمسة " أوافق بشدة " ـ وكانت أقصى درجة هى ٥٥ر٤ بالنسبة للعبارة رقم (١) وكانت أدنى درجة هى ١٦ر٣ بالنسبة للعبارة رقم (٧) . كما أن قوة الاتجاه نحو الإنتماء لم تتخطى حاجز الـ ٥٠٪ إلا بالنسبة لثلاث عبارات فقط من بين عباراته الخمسة عشر .

وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي يتضح أن الوسط الحسابى لأى عبارة من عبارات قياسه لم يصل أيضاً إلى نقطة الخمسة " أوافق بشدة " ، وكانت أقصى درجة هى ٢٥ر٤ بالنسبة للعبارة رقم (٢٦) وكانت أدنى درجة هى ٦٧ر٢ بالنسبة للعبارة رقم (١٦) . كما أن قوة الاتجاه نحو الرضا لم تتجاوز نسبة الـ ٥٠٪ إلا في اربع عبارات من بين ثمانية عشر عبارة تتضمنها أداة قياس الرضا الوظيفي .

أما بالنسبة للأداء الوظيفي ، فمن الملاحظ فإن الوسط الحسابى لأى من عبارتيه لم يصل بعد إلى نقطة الأربعة " أوافق " حيث كانت اقصى درجة هى ٥٩ر٣ بالنسبة للعبارة رقم (٣٤) على حين كانت أدنى درجة هى ٥١ر٣ بالنسبة للعبارة رقم (٣٥) .

وبصفة عامة ، فقد جاءت الدرجات المعبرة عن مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وعن معظم العبارات التى تقيس كل منها متوسطة ، كما جاءت قوة الاتجاه نحو كل منها ونحو معظم العبارات الخاصة بقياسها مترددة بين الدرجة المتوسطة والضعيفة.

وتأسيساً على التحليل المتقدم يمكن القول بأن الفرض الأول والذى ينص على : "تعكس إجابات المستقصي منهم درجات عالية من الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للقوى العاملة موضوع البحث " هو فرض غير مقبول .

٢/١٠ : الفرض الثاني :

ينص الفرض الثانى للبحث على ما يلي :

" لا تختلف مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي معنوياً باختلاف جنسية القوى العاملة موضوع البحث "

وقد تطلب اختبار مدى صحة هذا الفرض القيام بما يلي :

أ - قياس مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى كل جنسية من الجنسيات موضوع البحث :

يعكس الجدول رقم (٧) مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي التى تم تقديرها للقوى العاملة موضوع البحث بحسب جنسيتها وكذا الانحرافات المعيارية لها وبعض البيانات المكملة .

جدول رقم (٧)

مستويات (درجات) الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي موزعة بحسب جنسيات القوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية

الجنسية / بيان	العمالة المواطنة				العمالة المصرية				العمالة الشامية			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه	الترتيب
مستوى الانتماء التنظيمي	٣٫٥٦	٫٩١	٫٢٨	٣	٣٫٧٧	٫٦٩	٫٣٩	٢	٤٫٠٢	٫٨١	٫٥١	١
مستوى الرضا الوظيفي	٣٫٤٣	٫٧٩	٫٢٢	٣	٣٫٨٨	٫٦٦	٫٤٤	٢	٤٫٠٢	٫٦٣	٫٥١	١
مستوى الأداء الوظيفي	٣٫٤٦	٫٩٩	٫٢٣	٣	٣٫٦٥	١٫٠٠	٫٣٣	١	٣٫٦٠	٫٩٣	٫٣٠	٢

ويستنتج من الجدول السابق ما يلي :

- أن ثمة اختلافات ظاهرة بين الجنسيات الثلاث من القوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية في متوسطات الإنتماء التنظيمي والرضا

الوظيفي والأداء الوظيفي لكل منها ، وكذا في قوة الاتجاه الخاصة بكل منها .

- أن العمالة الشامية من واقع التحليل المقارن للجنسيات الثلاثة – تحتل المركز الأول من ناحيتى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والمركز الثانى من ناحية الأداء الوظيفي بعد العمالة المصرية بحسب مقياس الوسط الحسابى وقوة الاتجاه .

- أن العمالة المصرية تجيء في صدارة القوى العاملة موضوع البحث من ناحية الأداء الوظيفي وتجيء في المرتبة الثانية بعد العمالة الشامية من ناحيتى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي .

- أن العمالة المواطنة تمثل أقل الجنسيات الثلاث سواء من ناحية إنتمائها التنظيمي أو رضاها الوظيفي أو أدائها الوظيفي .

ب – اختبار معنوية الفروق بين متوسطات درجات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على مستوى الجنسيات موضوع البحث :

إزاء اختلاف متوسطات مستويات كل من الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية التى خضعت للدراسة الميدانية وذلك على النحو الذى تبين من قبل ، كان لابد من اختبار معنوية الفروق بين تلك المتوسطات لتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ترجع إلى عوامل الصدفة أم أنها فروق جوهرية ترجع إلى عوامل حقيقية .

ولتحقيق ذلك ، تم تطبيق تحليل التباين ذو الاتجاه الواحد . وقد أسفر تطبيق تحليل التباين بالنسبة للإنتماء التنظيمي عن النتائج المبينة بالجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادى للفروق في متوسطات الإنتماء التنظيمي على مستوى الجنسيات الثلاث القوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	ف. الاحتمالية
بين المجموعات	٢	١٩ر٨	١٠ر٤	٧٨ر٥	٠٠٣ر
داخل المجموعات	٣٠٤	٢١٥ر٤٦	٧١ر		
الإجمالي	٣٠٦	٢٢٣ر٦٥			

وبنظرة عابرة على قيمة ف . المحسوبة (٧٨ر٥) وقيمة ف . الاحتمالية (٠٠٣ر) التى تعبر عن مستوى المعنوية ، يلاحظ أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطات درجات الإنتماء التنظيمي لكل من العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية التى خضعت للدراسة الميدانية وهو ما يدل على أن تلك الفروق لم تنشأ بفعل عوامل الصدفة .

وبتطبيق نفس التحليل بالنسبة للرضا الوظيفي ، فقد جاءت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادى للفروق في متوسطات الرضا الوظيفي على مستوى الجنسيات الثلاث من القوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	ف الاحتمالية
بين المجموعات	٢	١٨ر٦٢	٩ر٣١	١٧ر١٤	٠٠٠ر
داخل المجموعات	٣٠٤	١٦٥ر١١	٥٤ر		
الإجمالي	٣٠٦	١٨٣ر٧٣			

ويتضح من الجدول أن قيمة ف للتباين بين المجموعات قد بلغت (١٤ر١٧) ، وهذه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٠ر) أى بدرجة ثقة تزيد على ٩ر٩٩٪ مما يعنى وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي لكل من العمالة المواطنة والمصرية والشامية. أى أن هذه

الفروق ليست فروقاً ظاهرية عارضة بفعل عوامل الصدفة، وإنما فروقاً جوهرية .

وعلى نفس المنوال ، أجرى تحليل التباين الأحادى لمعرفة ما إذا كانت الفروق في متوسطات الأداء الوظيفي بين الجنسيات الثلاث دالة إحصائياً . وقد جاءت النتائج على النحو المبين بالجدول رقم (١٠) .

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادى للفروق في متوسطات الأداء الوظيفي على مستوى الجنسيات الثلاث من القوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	ف الاحتمالية.
بين المجموعات	٢	٢ر٣٣	١ر١٧	١ر٢٠	٣٠٣ر
داخل المجموعات	٣٠٠	٢٩١ر٨٤	٩٧ر		
الإجمالي	٣٠٢	٢٩٤ر١٧			

وتشير النتائج التى يعكسها الجدول السابق إلى أن الفروق في متوسطات الأداء الوظيفي بين الجنسيات الثلاثة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠٥ر (وهو المستوى الذى يؤخذ به عادة في العلوم الإجتماعية) ، مما يعنى أن الاختلافات بين العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية في هذا الصدد اختلافات عارضة نشأت بفعل عوامل الصدفة .

ولتأكيد النتائج السابقة تم تطبيق طريقة كروسكال واليزللتباين الأحادى لقياس الفرق الكلي بين مستويات كل من الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمفردات الجنسيات الثلاثة التى خضعت للدراسة الميدانية . وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١)
نتائج تطبيق طريقة كروسكال واليز للتباين
الأحادي لقياس الفرق الكلي بين مستويات الإنتماء التنظيمي ،
الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للجنسيات الثلاثة من القوى العاملة موضوع البحث

بيـــــان	العمالة المواطنة	العمالة المصرية	العمالة الشامية	درجة الحرية	كا^2	المستوى المعنوى
ترتيـــب المتوســـط الخـــاص بالإنتمـــاء التنظيمي.	١٤٢ر٤٣	١٤٢ر١٦	١٨٦ر٠٦	٢	٩ر٣٣	ر٠٠٩
ترتيـــب المتوســـط الخـــاص بالرضـــا الوظيفي.	١٣٠ر٥٢	١٨١ر٧٨	٢٠٠ر٠٧	٢	٣٢ر٠٥	ر٠٠٠
ترتيـــب المتوســـط الخـــاص بـــالأداء الوظيفي.	١٤٦ر١٠	١٦٢ر٢٢	١٥٦ر٥٤	٢	٢ر١٦	ر٣٤٠

وتدل النتائج السابقة على أن ثمة فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد الجنسيات الثلاثة من القوى العاملة بالنسبة لكـل مـن الإنتمـاء التنظيمـي والرضا الوظيفي فقط ، وأن الفروق بينها فيما يتعلـق بـالأداء الوظيفـي غـير دالة إحصائياً حتى عند مستوى معنوية ١٠ر وهى نتائج مشـابهة لتلـك التـى أسفر عنها تطبيق تحليل التباين الأحادى من قبـل وهـو مـا يعبر عـن اتسـاق النتائج ومصداقيتها .

وفي نفس الاتجاه تم تطبيـق طريقـة كروسكال والـيز للتبـاين الأحـادى لقياس وتقرير الفروق في عبارات قياس كل من الإنتمـاء التنظيمـي والرضـا الوظيفي والأداء الوظيفي .

فبالنسبة لعبارات قياس الإنتماء التنظيمي الخمسة عشـر تمخض تطبيـق الطريقة المنوة عنها عن النتائج المبينة بالجدول رقم (١٢) .

جدول رقم (١٢)
نتائج طريقة كروسكال واليز للتباين الأحادى
لقياس وتقرير الفروق الكلية في عبارات قياس الإنتماء التنظيمي
بين الجنسيات الثلاثة من القوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية

رقم العبارة	ترتيب المتوسط Mean Rank			درجة الحرية	كا٢	المستوى المعنوى
	عمالة مواطنة	عمالة مصرية	عمالة شامية			
١	١٤٤ر٥٢	١٦٢ر٠٥	١٧٥ر٢٠	٢	٦ر٦٠	ر٠٣٧
٢	١٤٢ر٢٥	١٦٢ر١٧	١٨٨ر٩٥	٢	١١ر٢٩	ر٠٠٤
٣	١٣٩ر٧٩	١٧٠ر١٦	١٧٥ر٠٧	٢	١١ر٤٦	ر٠٠٣
٤	١٥٠ر٦٨	١٥١ر٨٦	١٩٤ر٦٢	٢	١ر٠٢	ر٦٠٢
٥	١٣٦ر٨٢	١٦١ر٣٨	١٩٤ر٦٢	٢	١٧ر٤١	ر٠٠٠
٦	١٤٠ر٥٠	١٥٦ر٧٤	١٧٤ر٢٨	٢	٦ر٣٥	ر٠٤٢
٧	١٤٨ر٠٩	١٦٢ر٤٥	١٤٣ر١٨	٢	٢ر٠٦	ر٣٥٨
٨	١٤٠ر٧٦	١٦٧ر٦٣	١٧٦ر١٠	٢	٩ر٥٣	ر٠٠٩
٩	١٤٧ر٣٩	١٦٤ر٤٢	١٤٦ر١٦	٢	٢ر٥٤	ر٢٨٠
١٠	١٤٠ر٩٧	١٦٠ر٩٤	١٧٤ر٠٤	٢	٦ر٤٩	ر٠٣٣
١١	١٤٧ر١٤	١٥٧ر٠٨	١٦٦ر٧٦	٢	٢ر١٠	ر٣٥١
١٢	١٤٧ر٥٩	١٤٩ر٧٤	١٤٦ر٥٩	٢	١ر٤٠	ر٤٩٧
١٣	١٤٠ر٦٠	١٥٨ر٣٢	١٨٠ر٢٢	٢	٩ر١٧	ر٠١٠
١٤	١٤٠ر٥١	١٥٧ر٨٠	١٨٣ر٧٩	٢	٩ر٢٧	ر٠١٠
١٥	١٣٩ر٥٣	١٦٥ر٨٢	١٨٥ر٢٢	٢	١٢ر٦٨	ر٠٠٢

وتظهر النتائج الواردة بالجدول السابق أن الجنسيات الثلاثة تختلف إختلافاً معنوياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠٥ر في عشرة عبارات من العبارات الخمسة عشر التى تتكون منها أداة قياس الإنتماء التنظيمي وهو ما يمثل ٦ر٦٦٪ من تلك العبارات .

وبالنسبة لعبارات قياس الرضا الوظيفي الثمانية عشر ، فقد كانت نتائج التطبيق لنفس الطريقة السابقة على النحو المبين بالجدول رقم (١٣) .

جدول رقم (١٣)
نتائج طريقة كروسكال واليز للتباين الأحادى
لقياس وتقرير الفروق الكلية في عبارات قياس الرضا الوظيفي
بين الجنسيات الثلاث من القوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية

رقم العبارة	ترتيب المتوسط Mean Rank			درجة الحرية	كا٢	المستوى المعنوى
	عمالة مواطنة	عمالة مصرية	عمالة شامية			
١٦	١٣٧ر٠٥	١٤٩ر٥٧	١٢١ر٥٩	٢	٣ر٣٦	١٨٦ر
١٧	١٣٦ر٣١	١٦٩ر٠٣	١٨١ر٩٤	٢	١٤ر٤٨	٠٠١ر
١٨	١٤٣ر٣٥	١٧٦ر٢٨	١٤٧ر٨٠	٢	٨ر٨٩	٠١٢ر
١٩	١٣٤ر٧١	١٨٥ر٠١	١٧٤ر٨٩	٢	٢٤ر٣٦	٠٠٠ر
٢٠	١٤٠ر١٠	١٧٠ر١٥	١٦٢ر٥٠	٢	٨ر٤٩	٠١٤ر
٢١	١٤٤ر٧١	١٦٢ر٨٥	١٧٣ر٤٣	٢	٥ر٣١	٠٧٠ر
٢٢	١٣١ر٣١	١٨١ر٧١	١٧٩ر١٠	٢	٢٨ر٩٤	٠٠٠ر
٢٣	١٤٣ر٨٧	١٥٢ر٩١	١٩١ر٤٤	٢	٩ر٩٥	٠٠٧ر
٢٤	١٣٩ر٢٢	١٧١ر٢٦	١٨٣ر٤٨	٢	١٤ر٥٠	٠٠١ر
٢٥	١٣٨ر٨٧	١٦٦ر٩١	١٨٦ر٥٥	٢	١٤ر٠٦	٠٠١ر
٢٦	١٣٧ر٥١	١٧٩ر١٣	١٧١ر٥٧	٢	١٧ر٤٠	٠٠٠ر
٢٧	١٣٦ر٤٨	١٧٥ر٤٣	١٦٩ر٢٣	٢	١٤ر٧٧	٠٠١ر
٢٨	١٣٢ر٧٩	١٧٩ر٢٨	١٨٣ر٦٧	٢	٢٣ر٨١	٠٠٠ر
٢٩	١٣٣ر٨٥	١٧١ر٣٠	١٨٩ر٤٠	٢	٢٠ر٧٤	٠٠٠ر
٣٠	١٣٤ر٤٤	١٧٩ر١٧	١٨٥ر٠٢	٢	٢٣ر٠٧	٠٠٠ر
٣١	١٣٣ر٥٩	١٨٤ر٥٥	١٨٠ر٧٧	٢	٢٥ر٧٩	٠٠٠ر
٣٢	١٣٤ر١٥	١٨١ر١٦	١٧٨ر٠٦	٢	٢٣ر٢٨	٠٠٠ر
٣٣	١٤١ر٧٣	١٥٧ر٩٨	١٩١ر٨٨	٢	١٢ر٦٢	٠٠٢ر

وتشير النتائج المعروضة بالجدول السابق إلى أن العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية تختلف إختلافاً معنوياً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠٥ر في جميع عبارات قياس الرضا الوظيفي باستثناء عبارة واحدة فقط .

وفيما يختص بعبارتى قياس الأداء الوظيفي ، فقد كانت نتائج تطبيق طريقة كروسكال واليز للتباين الأحادى كما هو موضح بالجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)
نتائج طريقة كروسكال واليز للتباين الأحادى لقياس
وتقرير الفروق الكلية في عبارتى قياس الأداء الوظيفي بين
الجنسيات الثلاث من القوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية

رقم العبارة	ترتيب المتوسط Mean Rank			درجة الحرية	كا٢	المتوسط المعنوى
	عمالة مواطنة	عمالة مصرية	عمالة شامية			
٣٤	١٤٦٫٤٢	١٥٩٫٦٥	١٥٦٫٦٥	٢	١٫٦٠	٤٥٠٫
٣٥	١٤٣٫٧٤	١٦٢٫١٨	١٥٦٫٠١	٢	٢٫٩٦	٢٢٧٫

وكما هو مبين ، فإن الاختلاف بين الجنسيات الثلاثة من العمالة لم يكن معنوياً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠٥ر في العبارتين .

وخلاصة القول أن النتائج أظهرت فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية . كما أظهرت فروقاً غير معنوية بينها بالنسبة للأداء الوظيفي .

وسواء كانت الفروق معنوية أو غير معنوية ، فقد اتسمت العمالة المواطنة بانخفاض ولائها التنظيمي ورضاها الوظيفي وأدائها الوظيفي بالمقارنة بالعمالة الشامية والمصرية .

وتتفق الجزئية المتعلقة بالإنتماء التنظيمي في النتيجة السابقة مع ما توصل إليه القطان في دراسته عام ١٩٨٧ والتى إنتهت إلى أن العمالة السعودية تتميز بانخفاض إنتمائها التنظيمي مقارنة بالجنسيات الأخرى التى أخضعها للدراسة . كما تتفق مع ما توصل إليه العتيبى في دراسته عام ١٩٨٧ من أن العمالة الكويتية تتمتع بانتماء تنظيمي منخفض قياساً على العمالة العربية الوافدة بالقطاع الحكومي .

ورغم أن ثمة أوجه مشتركة تربط دولة الامارات بكل من المملكة العربية السعودية ودولة الكويت باعتبارها جميعاً من دول مجلس التعاون الخليجى ، إلا أنه لا يمكن تحديد طبيعة الفروق في الإنتماء التنظيمي بصفة خاصة بين هذه الدول من خلال هذا البحث بمفرده وذلك إزاء قلة الدراسات في هذا الجانب ، واختلاف طبيعة وظروف وقت وعينة كل دراسة منها .

على أنه يمكن الاجتهاد في تقديم تفسير للفروق في مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية .

فارتفاع مستوى الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى كل من العمالة الشامية والمصرية بالأجهزة الحكومية محل البحث مقارنة بالعمالة المواطنة ربما يكون مرده إلى ما يلي :

١ - إنخفاض متوسط الدخل الفردى وتدنى مستوى المعيشة في كل من مصر ودول الشام بالمقارنة بدولة الامارات : فلقد أدى إنخفاض مستوى الرواتب والأجور بكل من مصر ودول الشام وارتفاع معدلات البطالة بها إلى هجرة أعداد كبيرة من القوى العاملة إلى دول الخليج بصفة عامة وإلى دوة الامارات بصفة خاصة وذلك من أجل زيادة مستويات دخولها وتحسين مستويات معيشتها .

ورغبة من تلك الأيدى العاملة في المحافظة على وظائفها وجهات عملها في دولة الامارات فضلا عن وضعها المتميز قياساً على وضعها في بلادها الأصلية ، فإنها تبذل قصارى جهدها لإظهار اخلاصها والتزامها ووفائها للمنظمات التى تعمل بها ، كما تسعى بكل ما تملك للإرتقاء بمستوى أدائها الوظيفي من منطلق رضاها عن الوظائف التى تشغلها .

٢ - السعى الحثيث في دولة الامارات نحو توطين كافة الوظائف : ذلك أن عملية توطين الوظائف وخاصة الإدارية منها ، كانت ولا تزال بمثابة حافز لكثير من العمالة المواطنة في التنقل من منظمة لأخرى بحثاً عن وظائف مرموقة .

ومعنى ما تقدم أن العمالة المواطنة – خاصة المتعلمة منها – لديها خيارات وظيفية واسعة سواء في القطاع الحكومي الاتحادى والمحلى أو في القطاع الخاص . كما تتمتع بحرية حركة أكبر في الانتقال من جهة لأخرى عندما تعثر على الفرصة الوظيفية الملائمة .

أما العمالة الوافدة فلا تميل بطبيعتها إلى المخاطرة أو المغامرة التى قد تهدد أمنها الوظيفي والذى ربما تكون قد وصلت إليه بعد معاناة ، كما لا تميل إلى التضحية بسنوات الخدمة التى قضتها في تلك الوظائف وما يترتب عليها من مزايا وظيفية ، ومن ثم فهى تنزع إلى الاستقرار والمحافظة على أوضاعها الحالية .

وقد سبقت الإشارة في موضع سابق من هذه الدراسة إلى أن الأفراد الذين يعملون لسنوات طويلة في إحدى الجهات لا ينزعون في الغالب إلى البحث عن فرص وظيفية بديلة .

٣ – التباين في السمات الشخصية وطبيعة التوقعات والطموحات بين العمالة المواطنة من جانب والعمالة العربية الوافدة من جانب آخر :
ذلك أن غالبية القوى العاملة المواطنة من العناصر التى يغلب عليها طابع الشباب محدود أو متوسط الخبرة والتى قد تكون توقعاتها وطموحاتها كبيرة إلى حد يصعب تحقيقه ، على حين تتسم العمالة المصرية والشامية بكبر سنها وبطول سنوات خبرتها ، مما يجعلها أكثر خبرة وواقعية عند رسم طموحاتها وتوقعاتها بشكل عملي قابل للتحقيق.

ولا شك أن هذه النظرة الواقعية للأمور من قبل العمالة العربية الوافدة تنعكس في زيادة مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي .

وقد تقدمت الإشارة – في معرض التأصيل النظرى لهذا البحث – إلى أن عدة دراسات أكدت على أن الإنتماء التنظيمي يزيد لدى الموظفين

متقدمى السن قياساً على نظرائهم من صغار السن وأنه كلما زادت مدة الخدمة التنظيمة للفرد ، كلما زادت درجة إنتمائه التنظيمي.

ويستخلص من التحليل الذى تم خلال هذا الجزء ، أن اختلاف جنسية القوى العاملة موضوع البحث كان له أثر على درجات الإنتماء التنظيمى والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بالأجهزة الحكومية في دولة الإمارات .

وقد تمثل هذا الأثر في تباين متوسطات درجات الإنتماء التنظمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية .

هذا ، وقد جاء التباين المشار إليه معنوياً بالنسبة لكل من الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي ، وجاء غير ذات دلالة إحصائية بالنسبة للأداء الوظيفي .

وتأسيساً على ما سبق فإن الفرض الثاني للبحث ونصه : " لا تختلف مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي معنويا باختلاف جنسية القوى العاملة موضوع البحث " هو فرض غير مقبول إلى حد كبير (غير مقبول بشكل جزئي) .

٣/١٠: الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث من فروض البحث على ما يلي :

" يتوقع وجود علاقات إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإنتماء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي سواء على مستوى إجمالى مفردات العينة أو على مستوى كل جنسية من جنسيات القوى العاملة موضوع البحث " .

وقد تطلب إختبار مدى صحة هذا الفرض القيام بما يلي :

أ - <u>حساب معاملات الارتباط بين مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مفردات العينة :</u>

لتقرير طبيعة العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى القوى العاملة بالعينة موضوع البحث تم تطبيق أسلوب الارتباط البسيط (بيرسون) حيث أسفرت عملية التطبيق عن النتائج التى يتضمنها الجدول رقم (١٥) .

جدول رقم (١٥)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على مستوى إجمالى عينة البحث

	الإنتماء التنظيمي	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي
الإنتماء التنظيمي	١		
الرضا الوظيفي	٦٧ر**	١	
الأداء الوظيفي	١٩ر**	٢١ر**	١

** مستوى المعنوية (P) أقل من أ٠و .

ويظهر الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمفردات العينة التى خضعت للدراسة الميدانية . وجميع هذه الارتباطات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P) أقل من ٠١ر مما يشير إلى أن الإنتماء التنظيمي للموظف يرتبط برضاه عن عمله وأدائه فيه .

وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج العديد من الدراسات العربية وغير العربية التى سبق مراجعتها من قبل الباحث .

ب - <u>حساب معاملات الارتباط بين مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لكل جنسية من القوى العاملة موضوع البحث</u> :

من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على مستوى كل جنسية من جنسيات القوى العاملة الثلاث التى خضعت للدراسة الميدانية تم تطبيق أسلوب الارتباط البسيط (بيرسون).

وقد جاءت نتائج عملية التطبيق بالنسبة للعمالة المواطنة على النحو المبين بالجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦)
مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعمالة المواطنة

	الإنتماء التنظيمي	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي
الإنتماء التنظيمي	١		
الرضا الوظيفي	٧٤ر **	١	
الأداء الوظيفي	١٩ر**	١٨**ر	١

* مستوى المعنوية(P)أقل من٠٥ و.

** مستوى المعنوية(P)أقل من٠١ ر.

ويشير الجدول السابق إلى أن ثمة علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية أقل من ٠٥ر أى بدرجة ثقة تزيد على ٩٥ر للقوى العاملة المواطنة .

أما على صعيد العمالة المصرية ، فقد أسفرت عملية تطبيق أسلوب الارتباط البسيط عن النتائج المعروضة بالجدول رقم (١٧) .

جدول رقم (١٧)

مصفوفة معاملات إرتباط بيرسون بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعمالة المصرية

	الإنتماء التنظيمي	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي
الإنتماء التنظيمي	١		
الرضا الوظيفي	٥٩ر **	١	
الأداء الوظيفي	٢٢ر**	٢٣**ر	١

*	مستوى المعنوية(P)أقل من٥ ٠ر .
**	مستوى المعنوية(P)أقل من ١ ٠ر ٠

وكما هو موضح ، فأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عند مستويات معنوية أقل من ٠٥ر وذلك على مستوى العمالة المصرية التى جاءت ضمن عينة البحث .

وفيما يختص بالعمالة الشامية ، فقد جاءت قيم معاملات الارتباط البسيط بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على النحو المبين بالجدول رقم (١٨) .

جدول رقم (١٨)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الإنتماء

التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعمالة الشامية

	الإنتماء التنظيمي	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي
الإنتماء التنظيمي	١		
الرضا الوظيفي	٧٤ر **	١	
الأداء الوظيفي	١٩ر **	١٨ **ر	١

*	مستوى المعنوية(P)أقل من٥٠ و .
**	مستوى المعنوية(P)أقل من١٠ر ٠

وكما يعرض الجدول السابق ، فإن معـاملات الارتبـاط بين الإنتمـاء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعمالـة الشـامية جـاءت موجبـة ولكنها غير معنوية عند مستويات معنوية (P) أقل من ٠٥ر فقيمـة معـامل الارتبـاط بين الإنتمـاء التنظيمـي والرضـا الوظيفـي من واقـع نتـائج تشـغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي معنوية عنـد مستوى معنويـة (P) = ٠٥٥ر وقيمة معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمي والرضـا الوظيفـي معنويـة عنـد مستوى معنوية (P) ٧١١ر ، وقيمة معامل الارتبـاط بين الرضـا الوظيفـي والأداء الوظيفي معنوية عند مستوى معنوية (P) = ٢٦٣ر٠

وخلاصة التحليل المتقدم أن هناك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي سواء على مستوى عينة البحث أو على مستوى كل من القوى العاملة المواطنة أو القوى

العاملة المصرية التى اختيرت ضمن عينة البحث وهو ما يتفق مع نتائج عدة دراسات سبق أن راجعها الباحث عند عرضه للإطار النظرى للبحث .

أما على صعيد العمالة الشامية ، فقد جاءت علاقات الارتباط موجبة ولكنها غير معنوية عند مستويات معنوية (P) ٠٥ر٠ أو أقل ، وربما يرجع السبب في ذلك إلى إنخفاض معدل الاستجابة للاستقصاء من قبل العمالة الشامية قياساً على معدلات الاستجابة المناظرة من قبل العمالة المواطنة والعمالة المصرية .

ورغم أن النتيجة السابقة تتفق مع ما ذهبت إليه بعض الدراسات السابقة التى خضعت للمراجعة من قبل الباحث ، إلا أنها نتيجة تستحق المزيد من البحث والدراسة من قبل المعنيين بدراسة السلوك التنظيمي في دولة الامارات .

وبناء على التحليل المتقدم يمكن القول بأن الفرض الثالث للبحث والذى ينص على : " يتوقع وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي سواء على مستوى إجمالى مفردات العينة أو على مستوى كل جنسية من جنسيات القوى العاملة موضوع البحث " هو فرض مقبول إلى حد كبير (مقبول جزئيا) .

٤/١٠: الفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع لهذا البحث على ما يلي :

" يتوقع وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم سواء على مستوى إجمالى العينة أو على مستوى كل جنسية من جنسيات القوى العاملة موضوع البحث".

ولإختبار هذا الفرض ، اقتضى الأمر إجراء ما يلي :

أ - **الوقوف على الخصائص الديموجرافية لمفردات العينة بشكل إجمالي :**

يعكس الجدول رقم (١٩) الخصائص الديمواجرافية التى تعبر عن الصفات أو المتغيرات الشخصية لمفردات عينة البحث بصورة إجمالية .

وتظهر الإحصاءات الواردة بالجدول أن نحو ٥٩٪ من مفردات العينة ذكور، وأن نحو ٦٠٪ منها من المواطنين ، ونحو ٢٨٪ من المصريين ، ونحو ٥٦٪ من الشوام .

كما تشير الإحصاءات إلى أن حوالى ٥٦٪ من مفردات العينة من الجامعيين ، وأن حوالى ٧١٪ منها من الذكور وأن حوالى ٤٥٪ منها تتراوح أعمارهم بين ٢٥ وأقل من ٣٥ سنة .

كذلك تبين الإحصاءات أن ٦٢ر٥٪ من المشاركين في العينة يعملون في وظائف غير إدارية ، وأن ٥٤٪ من أفراد العينة قد أمضوا خمس سنوات أو أكثر في وظائفهم الحالية وأن ٥٤ر٢٪ من افراد العينة يتمتعون بفترة خبرة في منظماتهم الحالية لاتقل عن خمس سنوات .

جدول رقم (١٩)

الخصائص الديموجرافية لعينة البحث بشكل عام

الخاصية	عدد	٪	الخاصية	عدد	٪
الجنس :					
– ذكور	١٩٧	٥٨ر٧	– ٤٥ سنة فأكثر	٧٠	٢٤ر١
– إناث	١٢٦	٤١ر٣	– ٢٥لأقل من ٣٥سنة	١٣١	٤٥ر٢
المجموع *	٣٠٥	١٠٠	– ٣٥ لأقل من ٤٥سنة	٥٤	١٨ر٦
الجنسية :			المجموع *	٢٩٠	١٠٠
– مواطنون	١٨١	٥٩	الوظيفة :		
– مصريون	٨٥	٢٧ر٧	إدارى	١٠٩	٣٧ر٥
– شاميون	٤١	١٣ر٤	غير إدارى	١٨٢	٦٢ر٥
المجموع *	٣٠٧	١٠٠	المجموع *	٢٩١	١٠٠
المستوى التعليمي :					
– دون الجامعى	٩٣	٣٠ر٧	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :		
– جامعى	١٧١	٥٦ر٤	– أقل من سنة	٢٦	٨ر٧
– فوق الجامعى	٣٩	١٢ر٩	– سنة لأقل من ٥سنوات	١١٢	٣٧ر٣
المجموع *	٣٠٣	١٠٠	– ٥ سنوات فأكثر	١٦٢	٥٤
الحالة الاجتماعية			المجموع *	٣٠٠	١٠٠
– أعزب	٨٥	٢٨ر٦	مدة الخدمة في المنظمة الحالية:		
– متزوج	٢١٢	٧١ر٤	– أقل من سنة	١٧	٥ر٦
المجموع *	٢٩٧	١٠٠	– سنه لأقل من ٥سنوات	١٢١	٤٠ر٢
السن :			– ٥ سنوات فأكثر	١٦٣	٥٤ر٢
– أقل من ٢٥سنة	٣٥	٢١ر١	المجموع *	٣٠١	١٠٠

* المجموع يشير إلى مجموع التكرارات (الاستجابات) التى سجلت أمام كل خاصية .

ب – الوقوف على الخصائص الديموجرافية للعينة حسب جنسيات القوى العاملة التى تتألف منها :

يعرض الجدول رقم (٢٠) الخصائص الديموجرافية التى تعكس الصفات أو المتغيرات الشخصية للقوى العاملة المواطنة والمصرية والشامية التى تتكون منها العينة .

وتظهر الأرقام التى يتضمنها الجدول أن زهاء ٥٣٪ من العمالة المواطنة التى خضعت للدراسة الميدانية كانت من الإناث ، وأن زهاء ٧٥٪ من العمالة المصرية كانت من الذكور ، وأن زهاء ٧٣٪ من العمالة الشامية كانت أيضاً من الذكور .

كما تبرز الأرقام أن أكثر من نصف من شملتهم الدراسة الميدانية كانوا من الحاصلين على مؤهل جامعي حيث كانت نسبتهم إلى عدد مفردات كل جنسية من الجنسيات الثلاثة ٤ر٥٨٪ للعمالة المواطنة ، ٨ر٥٤٪ للعمالة المصرية ، ٢ر٥١٪ للعمالة الشامية. كما كانت غالبيتهم من المتزوجين حيث شكلت نسبة المتزوجين ٦ر٥٥٪ ، ١ر٩٤٪ ، ٢ر٩٠٪ للجنسيات الثلاث على التوالى .

ومن الحقائق التى توضحها الأرقام أن نحو ٦٣٪ من العمالة المواطنة كانت أعمارهم تتراوح بين ٢٥ وأقل من ٣٥ سنة ، على حين كانت نسبة تقدر بـ ٦٩٪ من العمالة المصرية يزيد سنها على ٣٥ سنة ، كما أن جميع مفردات العمالة الشامية كانت تزيد على ٣٥ سنة ، بل أن أعمار نحو ٨٣٪ منهم لم تقل عن ٤٥ سنة . ولعل هذا يعزز تفسير لنتيجة سبق أن توصل إليها الباحث عند إجراء نوع من التحليل المقارن بين مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للجنسيات الثلاث من القوى العاملة موضوع البحث .

جدول رقم (٢٠)

الخصائص الديموجرافية للعينة حسب الجنسية

الجنسية / الخاصية	المواطنون		المصريون		الشاميون	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
الجنس : – ذكور	٨٥	٤٧ر٥	٦٤	٧٥٣	٣٠	٧٣ر٢
– إناث	٩٤	٥٢ر٥	٢١	٢٤ر٧	١١	٢٦ر٨
المجموع *	١٧٩	١٠٠	٨٥	١٠٠	٤١	١٠٠
المستوى التعليمي : – دون الجامعي	٦٤	٣٦	٢٨	٣٣ر٣	١	٢ر٤
– جامعي	١٠٤	٥٨ر٤	٤٦	٥٤ر٨	٢١	٥١ر٢
– فوق الجامعي	١٠	٥ر٦	١٠	١١ر٩	١٩	٤٦ر٤
المجموع *	١٧٨	١٠٠	٨٤	١٠٠	٤١	١٠٠
الحالة الاجتماعية : – أعزب	٧٦	٤٤ر٤	٥	٥ر٩	٤	٩ر٨
– متزوج	٩٥	٥٥ر٦	٨٠	٩٤ر١	٣٧	٩٠ر٢
المجموع *	١٧١	١٠٠	٨٥	١٠٠	٤١	١٠٠
السن – أقل من ٢٥ سنة	٣٢	١٨ر٩	٣	٣ر٧	–	–
– ٢٥ لأقل من ٣٥ سنة	١٠٧	٦٣ر٣	٢٢	٢٧ر١	٢	–
– ٣٥ لأقل من ٤٥ سنة	١٨	١٠ر٧	٣١	٣٨ر٣	٥	١٢ر٥
– ٤٥ سنة فأكثر	١٢	٧ر١	٢٥	٣٠ر٩	٣٣	٨٢ر٥
المجموع *	١٦٩	١٠٠	٨١	١٠٠	٤٠	١٠٠
الوظيفة : – إدارى	٦٣	٣٦ر٨	٩	١١ر٣	٣٧	٩٢ر٥
– غير إدارى	١٠٨	٧٣ر٢	٧١	٨٨ر٧	٣	٧ر٥
المجموع *	١٧١	١٠٠	٨٠	١٠٠	٤٠	١٠٠
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :						
– أقل من سنة .	٢٣	١٣ر٢	٣	٣ر٥	–	–
– سنة لأقل من ٥ سنوات .	٨٠	٤٦	٢٣	٢٧ر١	٩	٢٢
– ٥ سنوات فأكثر	٧١	٤٠ر٨	٥٩	٦٩ر٤	٣٢	٧٨
المجموع *	١٧٤	١٠٠	٨٥	١٠٠	٤١	١٠٠
مدة الخدمة في المنظمة الحالية :						
– أقل من سنة	١٤	٨	٣	٣ر٥	–	–
– سنة لأقل من ٥ سنوات	٨٤	٤٧ر٧	٢٣	٢٧ر١	١٤	٣٥
– ٥ سنوات فأكثر	٧٨	٤٤ر٣	٥٩	٦٩ر٤	٢٦	٦٥
المجموع *	١٧٦	١٠٠	٨٥	١٠٠	٤٠	١٠٠

* المجموع يشير إلى مجموع التكرارات (الاستجابات التى سجلت أمام كل خاصية .

وتبين الاحصاءات المعروضة بالجدول أن غالبية العمالة المواطنة والعمالة المصرية تعمل في وظائف غير إدارية حيث قدرت نسبة كل منهما بنحو ٧٣٪ ، ٨٩٪ على التوالى على عكس العمالة الشامية التى كانت نسبة تعدد بـ ٩٣٪ تشغل وظائف إدارية .

ويستشف من الجدول أن الخبرة الوظيفية والخبرة التنظيمية للعمالة المواطنة أقل من مثيلاتها للعمالة المصرية والعمالة الشامية . ذلك أن الخبرة الوظيفية لحوالى ٦٩٪ من العمالة المصرية ، ٧٨٪ من العمالة الشامية التى خضعت للدراسة الميدانية لم تقل عن ٥ سنوات ، في حين أن نسبة العمالة المواطنة التى كانت تتمتع بنفس الخبرة لم تزد نسبتها على ٨ر٤٠٪ من عدد مفردات .

ومن جانب آخر ، فإن الخبرة الوظيفية لزهاء ٦٩٪ من العمالة المصرية ، ٦٥٪ من العمالة الشامية لم تقل أيضاً عن ٥ سنوات ، في الوقت الذى لم تربو نسبة العمالة المواطنة التى كانت تتمتع بنفس الخبرة على ٣ر٤٤٪ .

وكما هو واضح فإن التحليل السابق للخبرة الوظيفية والخبرة التنظيمية يدعم من تفسيرات سابقة ساقها الباحث لبعض النتائج التى توصل إليها .

ج - حساب معاملات الارتباط بين مستويات الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث .

لتقرير طبيعة العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية لمفردات العينة موضوع البحث ، تم تطبيق أسلوب الارتباط بيرسون ، حيث اسفرت عملية التطبيق عن المعاملات التى يحتويها الجدول رقم (٢١) .

وينبغى التنويه في هذا المقام إلى أنه تم الاقتصار على حساب معاملات الارتباط بين الانتماء التنظيمي وتلك الخصائص التى تكرر استخدامها في أكثر من دراسة من الدراسات التى خضعت لمراجعة الباحث .

جدول رقم (٢١)

معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى

الانتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية لعينة البحث

الخاصية	معامل الارتباط	المستوى المعنوى
المستوى التعليمى	٠٧ر	٢١٩ر
السن	٢٤ر	٠٠٠ر
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	١٤ر	٠١٣ر
مدة الخدمة في المنظمة الحالية	١٣ر	٠٠٢٦

ولعل أهم ما يمكن استخلاصة من الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الإنتماء التنظيمي والسن ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية ومدة الخدمة في المنظمة الحالية ، وأن هناك علاقة ارتباط سالبة وغير معنوية بين الإنتماء التنظيمي والمستوى التعليمى .

وتتفق النتائج السابقة مع كثير من نتائج البحوث التى أجريت في بيئات غير عربية . أما على صعيد أبرز الدراسات التى تمت في بيئات عربية مماثلة ، فإنها تتفق معها في كافة النتائج باستثناء النتيجة الدالة على وجود علاقة سالبة غير معنوية بين الإنتماء التنظيمي والمستوى التعليمي حيث جاءت هذه العلاقة موجبة كما في دراسة القطان عام ١٩٨٧ ، ودراسة غازى عام ١٩٩٣ . ولعل هذا الأمر قد يثير تساؤلاً عن اسباب ذلك لاسيما وأن الفوارق بين بيئة تطبيق هذه الدراسة وبيئات التطبيق للدراستين المذكورتين في تقدير الباحث ليست جوهرية .

وربما يفسر هذا الاختلاف في نتائج الدراسات العربية إلى الاختلاف في المؤهلات العلمية للجنسيات التى شملتها الدراسة الحالية مقارنة بمثيلاتها في البيئة العربية ، فعلى حين يشير الجدول رقم (١٨) إلى أن ما يربو على ٦٩٪ من مفردات العينة حاصلون على مؤهل جامعى أو أعلى ، فإن النسبة المناظرة في دراسة غازى على سبيل المثال وهى الدراسة الأقرب للدراسة الحالية من ناحية البعد الزمنى لم تربو كثيراً على ٤٠٪ . وعلى كل فإنه لا

يمكن الجزم بهذا التفسير والذى يحتاج إلى مزيد من الدراسات التى قد تدعمه أو تدحضه .

د - حساب معاملات الارتباط بين مستويات الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية لكل جنسية من جنسيات القوى العاملة موضوع البحث :

تطلب حساب معاملات الارتباط المنوه عنها تطبيق اسلوب الارتباط البسيط بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية لكل من العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية التى خضعت للدراسة الميدانية ، حيث جاءت النتائج كما هو مبين الجدول رقم (٢٢) .

وباستقراء وتحليل الأرقام المعروضة بالجدول يلاحظ أن الانتماء التنظيمي على مستوى العمالة المواطنة لم يرتبط معنوياً إلا بالمستوى التعليمى وكانت علاقة الارتباط سالبة . أما على مستوى العمالة المصرية فقد كان ارتباط الإنتماء التنظيمي معنوياً مع السن ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية بمستويات معنوية أقل من ١٠٪ . وبالنسبة للعمالة الشامية فلم تسجل أى علاقة ارتباط معنوية بين الإنتماء التنظيمي ومتغيرات الخصائص الديموجرافية .

ورغم أن العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والمستوى التعليمى كانت غير معنوية بالنسبة للعمالة المصرية والعمالة الشامية الا أنها كانت علاقة سالبة .

جدول رقم (٢٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الإنتماء التنظيمي

والخصائص الديموجرافية لكل جنسية من جنسيات القوى العاملة موضوع البحث

الجنسية / الخاصية	العمالة المواطنة		العمالة المصرية		العمالة الشامية	
	معامل الارتباط	المستوى المعنوى	معامل الارتباط	المستوى المعنوى	معامل الارتباط	المستوى المعنوى
المستوى التعليمى	-٢١ر	٠٠٤ر	-٠٥ر	٦٦٢ر	-٠٨ر	٦١٦ر
السن	٠٩ر	٢٥٥ر	٢٢ر	٠٥١ر	٠٨ر	٦٢٧ر
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	٠٥ر	٥٤٦ر	٢٠ر	٠٦٤ر	١٨ر	٢٥٩ر
مدة الخدمة في المنظمة الحالية	٠٥ر	٤٨٢	١٦ر	١٣٨ر	٢١ر	١٨٣ر

وبناء على التحليل المتقدم يمكن القول بأن الفرض الرابع للبحث ونصه : " يتوقع وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية للأفراد سواء على مستوى إجمالى العينة أو على مستوى كل جنسية من جنسيات القوى العاملة موضوع البحث " هو فرض مقبول جزئيا " .

٥/١٠: الفرض الخامس :

ينص الفرض الخامس من فروض هذا البحث على ما يلي :

" يتأثر مستوى الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث معنوياً بخصائصها الديموجرافية ومستوى رضاها الوظيفي " .

وقد تطلب اختبار مدى صحة هذا الفرض القيام بما يلي :

أ - تحديد مدى تأثير الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة موضوع البحث كل على حده على مستوى إنتمائها التنظيمي :

سبق أن تبين من واقع الجدول رقم (٢١) أن الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث يرتبط معنوياً بكل من السن ومدة الخدمة في الوظيفة

الحالية ومدة الخدمة في المنظمة الحالية ، كما يرتبط بالمستوى التعليمى ولكن بشكل غير معنوى .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن علاقات الارتباط لا تعبر في كثير من الأحيان عن علاقات السببية وهو ما تمت الإشارة إليه في موضع سابق من هذا البحث .

وللتعرف على مدى جوهرية تأثير الخصائص الديموجرافية الخمسة التى تم التركيز عليها وهى الجنسية والمستوى التعليمى والسن وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخدمة في المنظمة الحالية كل بمفرده على الانتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث ، فقد تم استخدام تحليل التباين.

ففيما يتعلق بأثر الجنسية ، اتضح أنه معنوى وهو ما يعكسه الجدول رقم (٢٣) .

جدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل التباين لأثر الجنسية على

الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	معنوية.ف
التبـــاين المفســـر (الجنسية)	٧٫٨٧	٢	٣٫٩٤	٥٫٤٩	٫٠٠٥
الباقى	٢١٤٫٩٦	٣٠٠	٫٧٢		
الإجمالى	٢٢٢٫٨٣	٣٠٢	٫٧٤		

وفيما يتعلق بأثر المستوى التعليمى تبين أنه غير معنوى وهو مايبرزه الجدول رقم (٢٤) .

جدول رقم (٢٤)

نتائج تحليل التباين لأثر المستوى التعليمى

على الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	معنوية.ف
التباين المفسر (المؤثر الرئيسى المستوى التعليمى)	١ر٢٨	٢	٦٤ر	٨٦ر	٤٢٥ر
الباقى	٢٢٠ر٤٩	٢٩٦	٧٥ر		
الإجمالى	٢٢١ر٧٧	٢٩٨	٧٤ر		

أما بالنسبة لأثر السن ، فقد جاء معنوياً علـى النحـو المبين بـالجدول رقم (٢٥) .

جدول رقم (٢٥)

نتائج تحليل التباين لأثر السن على

الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	معنوية.ف
التباين المفسر (المؤثر الرئيسي : السن)	١٢ر٠٦	٣	٤ر٠٢	٥ر٦٩	٠٠١ر
الباقى	٢٠٠ر٠٣	٢٨٣	٧١ر		
الإجمالى	٢١٢ر٠٩	٢٨٦	٧٤ر		

وبالنسبة لأثر مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، فقد جاء أيضاً معنويـاً وهو ما يعرضه الجدول رقم (٢٦) .

جدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل التباين لأثر مدة الخدمة في الوظيفة

الحالية على الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	معنوية.ف
التباين المفسر (مدة الخدمة في الوظيفة الحالية) .	٧ر٠٧	٢	٣ر٥٣	٤ر٩١	٠٠٨ر
الباقى	٢١١ر٠٠	٢٩٣	٧٢ر		
الإجمالى	٢١٨ر٠٧	٢٩٥	٧٤ر		

وبخصوص أثر الخدمة في المنظمة الحالية ، فقد كان هو الآخر معنوياً وهو ما يتبين من الجدول رقم (٢٧).

جدول رقم (٢٧)

نتائج تحليل التباين لأثر مدة الخدمة في

الحالية على الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف. المحسوبة	معنوية.ف
التباين المفسر (مدة الخدمة في المنظمة الحالية).	١٣ر٥	٢	٢ر٥٧	٣ر٦٣	٠٢٨ر
الباقي	٢٠٨ر٠٦	٢٩٤	٧١ر		
الإجمالي	٢١٣ر١٩	٢٩٦	٧٢ر		

ب - تحديد مدى تأثير التفاعل بين الخصائص الديموجرافية على مستوى الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث:

للتعرف على تأثير التفاعل الذى يمكن أن يحدث بين الخصائص الديموجرافية للعمالة التى خضعت للدراسة الميدانية ، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المرحلى والذى أسفر عن النتائج التى يوضحها الجدول رقم (٢٨) .

جدول رقم (٢٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المرحلى لتأثير الخصائص

الديموجرافية على الانتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث

المتغيرات الواردة في المعادلة	ب	ت . المحسوبة	مستوى المعنوية
السن	١٤ر	٣ر٨٢	٠٠٠ر
الثابت	٣ر٢٤	٢٥ر٦٥	٠٠٠ر

وقد كان القصد من تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد إلى - جانب إبراز أثر التفاعل الذى يمكن أن يحدث بين الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة -التعرف على حجم التباين في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) الذى يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة .

ورغم أن التحليل المتقدم قد أسفر عن وجود ثلاث خصائص ديموجرافية لها تأثير دال إحصائيا على الإنتماء التنظيمي ، إلا أن التفاعل الذى تم بينها من خلال أسلوب الإنحدار المتعدد أفرز السن كخاصية ديموجرافية وحيدة مؤثرة معنويا على الإنتماء التنظيمي وتم استبعاد بقية الخصائص حيث لا تزيد في نسبة التباين المفسر زيادة معنوية .

وقد اتضح من تطبيق الأسلوب المذكور أن قيمة معامل الإنحدار (R) = ٢٣ر، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) = ٠٥ر وأن نتيجة ف المحسوبة = ٦٢ر١٤ وهى معنوية عند مستوى ٠٠٠٢ر .

ويشير الوضع السابق إلى أن نسبة التباين (التغير) في الإنتماء التنظيمي الذى يمكن تفسيره بواسطة السن قد بلغ ٥٪ وهو تأثير ضعيف وربما يعود ذلك إلى تعدد العوامل التى يمكن أن تؤثر على الإنتماء التنظيمي إلى جانب العوامل الشخصية كالعوامل التنظيمية على سبيل المثال .

جـ - تحديد مدى تأثير التفاعل بين الخصائص الديموجرافية والرضا الوظيفى معا على مستوى الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث :

تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد المرحلى مرة أخرى بعد إدخال متغير الرضا الوظيفى للقوى العاملة التى خضعت للدراسة الميدانية إلى جانب الخصائص الديموجرافية لمعرفة أثر الرضا الوظيفى لها على مستوى إنتمائها التنظيمي . وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٢٩) .

جدول رقم (٢٩)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد المرحلى لتأثير الخصائص الديموجرافية والرضا الوظيفى على الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث

المتغيرات الواردة في المعادلة	ب	ت . المحسوبة	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي	٧١ر	٣٠ر١٣	٠٠٠ر
الجنس	١٣ر	٥ر٢	٠١٠ر
الثابت	٢٦ر١	٤٠ر٥	٠٠٠ر

وقد أسفرت عملية التطبيق عن معامل انحدار متعدد (R) بلغ ٦٦ر وعن معامل تحديد (R^2) بلغ ٤٤ر ، وعن ف . محسوبة قيمتها ٣٩ر١٠٧ وهى معنوية عند أدنى مستوى معنوى وهو (٠٠٠ر) أى بدرجة ثقة أكبر من ٩ر٩٩٪ .

وتشير النتائج السابقة أن متغيرى الجنس والرضا الوظيفى مسئولان عن تفسير ٤٤٪ من التغير في الإنتماء التنظيمي وهى تعد نسبة عالية ، إضافة إلى كون معامل الانحدار المتعدد معامل معنوى ، مما يمكن القول معه بأن الجنس والرضا الوظيفي يؤثران بشكل مباشر في الإنتماء التنظيمي أى أنهما من المحددات الأساسية للإنتماء التنظيمي .

ولعل أهم ما يمكن استخلاصه مما تقدم ما يلي :

- ان غالبية الخصائص الديموجرافية التى خضعت للتحليل يؤثر كل منها بشكل مستقل تأثيراً معنوياً على مستوى الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث .

- ان التفاعل بين الخصائص الديموجرافية أفرز السن فقط كخاصية ديموجرافية وحيدة تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث .

- أن التفاعل بين الخصائص الديموجرافية والرضا الوظيفى للقوى العاملة دل على أن الرضا الوظيفي والجنس يؤثران على مستوى الإنتماء التنظيمي تأثيراً مباشراً حيث يحددان التباين فيه بنسبة ٤٤٪.

وعليه فإن الفرض الخامس للبحث والذى ينص على " يتأثر مستوى الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة موضوع البحث معنويا بخصائصها الديموجرافية ومستوى رضاها الوظيفي " هو فرض مقبول إلى حد كبير (مقبول جزئيا) .

١١ – نتائج البحث وتوصياته :

١/١١: النتائج :

أسفر هذا البحث عن النتائج العلمية والعملية التالية :

١/١/١١: تشكل العمالة الوافدة إلى الأجهزة الحكومية بدولة الامارات خلال عام ١٩٩٥ نسبة مئوية تربو على ٦٠٪ من إجمال القوى العاملة بها وهى تنتسب إلى ما يزيد على ٦٠ دولة من دول العالم.

٢/١/١١: أولى الباحثون في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي الإنتماء التنظيمي الكثير من اهتمامهم خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين .

٣/١/١١: يعد الانتماء التنظيمي أحد ظواهر السلوك التنظيمي التى تحدث بفعل علاقات التفاعل بين الفرد ومنظمته حيث يشير إلى قوة تطابق هذا الفرد مع المنظمة والتصاقه بها .

٤/١/١١: ينطوى الإنتماء التنظيمي على ثلاثة أبعاد هى الإنتماء المؤثر وإنتماء الديمومة والإنتماء المعيارى . ويختلف مدلول الإنتماء التنظيمي عن مدلول كل من الولاء التنظيمي ، الانتماء الوظيفى أو المهنى .

٥/١/١١: يحقق الاحساس بالإنتماء التنظيمي نتائج إيجابية متعددة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة . ولا يقتصر تأثير الإنتماء التنظيمي على سلوك الأفراد داخل منظماتهم وإنما يمتد إلى أمورهم الحياتية بعيداً عن محيط العمل .

٦/١/١١: رغم كثرة الأبحاث التى تصدت لموضوع الإنتماء التنظيمي ، فإن المعرفة بمحدداته وايجاد نموذج أو إطار عام لها لازالت قاصرة إلى حد بعيد . ان أقصى ما تحقق في هذا الاتجاه هو الأخذ في

الحسبان عدد محدود من العوامل التنظيمية أو الشخصية التى تؤثر أو يحتمل أن تؤثر على الإنتماء وإهمال باقى العوامل لتصور القائمين بتلك الأبحاث خطأ أن العوامل التى وقع عليها الاختيار هى أهم محددات الإنتماء التنظيمي .

١١/١/٧: رغم تباين اتجاهات دراسة العلاقة فيما بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي ، إلا أنه يمكن القول بأن تلك العلاقة تأخذ شكل الدائرة المغلقة ، فالرضا الوظيفي قد يكون سبباً للإنتماء التنظيمي في مواقف ونتيجة له في مواقف أخرى وهكذا الحال بالنسبة للإنتماء التنظيمي .

١١/١/٨: تتباين نتائج الدراسات التى بحثت العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والأداء الوظيفي ، فعلى حين توصلت بعض الدراسات إلى ثمة علاقة مباشرة أو غير مباشرة بينهما ، فإن البعض الآخر توصل إلى أن هذه العلاقة غير موجودة أصلاً .

١١/١/٩: توجد علاقة ما بين الإنتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية للأفراد التى يؤثر غالبيتها على الإنتماء التنظيمي تأثيراً ملموساً .

١١/١/١٠: تعانى الأجهزة الحكومية في دولة الامارات – ازاء وجود العمالة الوافدة بها بأحجام كبيرة –خللاً واضحاً في هيكل القوى العاملة بها .

١١/١/١١: تشكل العمالة المصرية من حيث الحجم أكبر قوة عمل عربية بل وافدة إلى القطاع الحكومي بدولة الامارات – بعد العمالة الفلسطينية – حيث تقدر نسبتها بنحو ٣٠٪ من إجمالى العمالة الوافدة إليه ، يليها العمالة الشامية من الأردن وسوريا ولبنان والتى تقدر نسبتها من إجمالى العمالة الوافدة بحوالى ٢٤٪ .

١١/١/١٢: تقدر نسبة إجابات مفردات عينة البحث الذين يتمتعون بدرجات من الإنتماء التنظيمي تتعدى نقطة المنتصف على مقياس ليكرت

الخماسى المطبق في البحث بنحو ٦٤٪ من إجمالى إجابات مفردات العينة وهى نسبته ليست مرتفعة بالقدر المأمول .

١١/١/١٣:تقدر نسبة تكرارات مفردات العينة الراضين عن وظائفهم وبدرجات متفاوتة بنحو ٦٦٪ من إجمالى تكرارات مفردات العينة وهى نسبة ليست قوية .

١١/١/١٤:تربو نسبة إجابات مفرادات العينة – الذين يتمتعون بدرجات من الأداء الوظيفي تتجاوز نقطة المنتصف على مقياس ليكرت المشار إليه تربو – قليلاً على ٥٣٪ من إجمالى إجابات مفردات العينة وهى نسبة ضعيفة تترجم مستوى منخفض من الأداء ، مما يقتضى ضرورة تحرك المسئولين عن الأجهزة الحكومية بدولة الامارات للوقوف على الأسباب التى تقف وراء ذلك ومجابهتها .

١١/١/١٥:تتردد مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفى والأداء الوظيفى للقوى العاملة موضوع البحث بين " لم أقرر " و " أوافق " وإن كانت أقرب نسبياً إلى الموافقة ، حيث بلغت متوسطاتها على مستوى إجمالى العينة ٣٫٦٨ ، ٣٫٦٣ ، ٣٫٥٣ على التوالى ، كما بلغت متوسطاتها على مستوى عبارات الإنتماء التنظيمي ، الرضا الوظيفى ، والإنتماء الوظيفى كل على حده أى متوسط متوسطات كل من هذه العبارات ٣٫٧٦ ، ٣٫٧٣ ، ٣٫٧٠ وجميعها يعبر عن درجات متوسطة من الإنتماء والرضا والأداء .

١١/١/١٦:تراوحت قوة الإتجاه نحو كل من الإنتماء التنظيمي ، الرضا الوظيفى ، الأداء الوظيفى للقوى العاملة موضوع البحث ونحو معظم العبارات الخاصة بقياس كل منها بين الدرجة المتوسطة والضعيفة.

١١/١/١٧:توجد فروق في مستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لصالح كل من العمالة المصرية والشامية مقارنة

بالعمالـة المواطنـة . فبالنسبة للانتمـاء التنظيمـي جـاءت العمالـة الشامية في الطليعة بمتوسط ٠٢ر٤ ثم العمالة المصريـة بمتوسـط ٧٧ر٣، فالعمالـة المواطنـة بمتوسـط ٥٦ر٣٠ وبالنسـبة للرضـا الوظيفي جـاء ايضـا العمالـة الشامية في المركز الأول بمتوسط ٠٢ر٤ ، ثم العمانة المصرية بمتوسط ٨٨ر٣ ، فالعمالة المواطنـة بمتوسـط ٤٣ر٣ . وبالنسـبة لـلأداء الوظيفـي احتلـت العمالـة المصرية المرتبة الأولـى بمتوسـط ٦٥ر٣، تلتهـا العمالـة الشـامية بمتوسـط ٦٠ر٣ ، وأخيـراً جـاءت العمالـة المواطنـة بمتوسـط ٤٦ر٣.

١١/١/١٨: جاء التباين في متوسطات كـل مـن الإنتمـاء التنظيمـي والرضـا الوظيفي للجنسيات الثلاث من القـوى العاملـة موضـوع البحـث - مـن واقـع تطبيق تحليـل التبـاين الأحـادى وطريقـة كروسـكال واليزللتباين الأحادى - جاء معنوياً ، بينما التباين في متوسـطات الأداء الوظيفى لها غير معنوى .

١١/١/١٩: أن الفـروق فـي مسـتويات الإنتمـاء التنظيمـي والرضـا الوظيفـى والأداء الوظيفى والتى جاءت لصـالح العمالـة الشـامية والمصـريـة قياساً على العمالة المواطنة ربما تعود إلى ثلاثة أسـباب جوهريـة أولهـا : إنخفـاض متوسـط الدخـل الفـردى ومسـتوى المعيشـة فـي مصـر والشام مقارنة بدولة الامارات ، ثانيها تنقل عدد لا بأس بـه من العمالة المواطنة من منظمة لأخرى بحثاً عن وظـائف متميـزة في إطار عملية توطين الوظائف التى توليها دولـة الامـارات جُـل إهتمامهـا ، وأخيـراً تبـاين السـمات الشـخصية والطموحـات بيـن العمالة المواطنة والعمالة الوافدة .

١١/١/٢٠:يوجد ارتباط موجب ومعنوى عند مسـتوى معنويـة (P) أقـل مـن ٠١ر بين الإنتماء والتنظيمي والرضـا الوظيفـى والأداء الوظيفـى لمفردات العينة التى خضعت لدراسة الميدانية . كما يوجد ارتبـاط موجـب ومعنـوى بينهـا علـى مسـتوى كل مـن العمالـة المواطنـة

والعمالة المصرية عند مستوى معنوية (P) أقل من ٠٥ر٠ أما على مستوى العمالة الشامية فقد كان الارتباط غير معنوى عند هذا المستوى .

١١/١/٢١:تختلف الخصائص الديموجرافية لكل من العمالة المواطنة والعمالة المصرية والعمالة الشامية التى اختيرت ضمن عينة البحث .

١١/١/٢٢:إن ثمة ارتباط موجب ومعنوى بين الإنتماء التنظيمي وكل من السن ، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، مدة الخدمة في المنظمة الحالية ، وإن ثمة ارتباط سالب وغير معنوى بين الإنتماء التنظيمي والمستوى التعليمى وذلك على مستوى عينة البحث .

١١/١/٢٣:لم يرتبط الإنتماء التنظيمي على مستوى العمالة المواطنة معنوياً إلا بخاصية المستوى التعليمى وكان ارتباطاً سالباً . وبينما كان ارتباطه معنوياً مع السن ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية بمستويات معنوية أقل من ١٠٪ على مستوى العمالة المصرية ، فإنه لم تسجل أى علاقة ارتباط معنوية بين الانتماء التنظيمي ومتغيرات الخصائص الديموجرافية للعمالة الشامية .

١١/١/:٢٤على الرغم من أن غالبية الخصائص الديموجرافية التى خضعت للتحليل يؤثر كل منها تأثيراً معنوياً على مستوى الإنتماء التنظيمي للقوى العاملة ، إلا أن التفاعل بينها من خلال تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أفرز السن كمتغير شخصي وحيد يؤثر تأثيراً ذا دلالة على الإنتماء التنظيمي وإن كان تأثيراً ضعيفاً حيث بلغ معامل التحديد في هذا الصدد ٥٪ ،كما أن التفاعل بين تلك الخصائص والرضا الوظيفي للقوى العاملة موضوع البحث أظهر أن الرضا الوظيفي والجنس يحددان مستوى الإنتماء التنظيمي لها بنسبة ٤٤٪ .

٢/١١: التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات في شكل برنامج عمل Action Plan يمكن إذا ما تم إنتهاجه وتنفيذه من قبل الأجهزة الحكومية في دولة الامارات تدعيم وتنمية السلوك الإنتمائى للقوى العاملة بها ومن ثم الارتقاء بمستوى رضاهم وأدائهم الوظيفى.

وينطوى برنامج العمل هذا على أربعة محاور أساسية من التوصيات وهى :

١/٢/١١: ضرورة قيام الأجهزة الحكومية في دولة الامارات بالوقوف على أسباب تواضع مستويات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفى والأداء الوظيفى للقوى العاملة بها والعمل على علاجها .

٢/٢/١١: ضرورة قيام الأجهزة الحكومية في دولة الامارات – عند استقدامها العمالة الوافدة – بانتقاء العناصر التى تتمتع بدرجات عالية من الإنتماء التنظيمي . أى يتعين أن يكون الإنتماء التنظيمي أحد المعايير الحاكمة لسياسات استقطاب وتعيين العمالة الوافدة جنبا إلى جنب مع المعايير التقليدية كالكفاءة والخبرة والمؤهل العلمى وغيرها .

٣/٢/١١: ضرورة قيام الأجهزة الحكومية في دولة الامارات بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تسعى للارتقاء بمستويات الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفى والأداء الوظيفى لدى القوى العاملة المواطنة .

٤/٢/١١: ضرورة قيام الأجهزة الحكومية بدولة الامارات بالعمل على تحسين بيئة وظروف العمل وتهيئة الوسائل الكفيلة بزيادة المقدرة على العمل والرغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح الفرد والمنظمة .

وختاماً ، فقد كشف البحث عن عدة افكار تصلح لبحوث أخرى منها:

- العوامل المحددة للإنتماء التنظيمي في القطاعين العام والخاص : دراسة مقارنة .
- الإنتماء التنظيمي للعاملين بالأجهزة الحكومية الاتحادية والمحلية بدولة الامارات : دراسة مقارنة .
- دور الإنتماء التنظيمي في ترشيد استخدام العمالة الوافدة إلى دولة الامارات ومواجهة ظاهرة الخلل في التركيبة السكانية .
- أبعاد الإنتماء التنظيمي في المنظمات العامة .
- الإنتماء التنظيمي والمهنى في المنظمات المهنية وغير المهنية .
- أثر اختلاف المركز الوظيفى على العلاقة بين الإنتماء التنظيمي ودوران العمل .
- دور القائد الإدارى في تحقيق الإنتماء التنظيمي لقوة عمل متعددة الثقافات .
- العلاقة بين الأمن الوظيفى للفرد والجماعة وأثرها على الإنتماء التنظيمي .
- أثر الثقافة والقيم التنظيمية في تدعيم السلوك الإنتمائى للعاملين .

هوامش البحث

١) سيشار إليها فيما بعد بـ (دولة الامارات العربية المتحدة) .

٢) ديوان ولي العهد ، إدارة البحوث والدراسات ، مؤشرات التنمية في دولة الامارات العربية المتحدة، الإنجازات والتوقعات ، (أبوظبي : ١٩٩٦) ص ٢٤ .

٣) سيشار إليها فيما بعد بـ (الأجهزة الحكومية) .

٤) دائرة شئون الموظفين الاتحادية إدارة الحاسب الآلي ، إحصاءات الموظفين بالأجهزة الحكومية ، (أبوظبي: ١٩٩٥) .

٥) L.W.Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday & P.V. Boulian, "Organisational Commit - ment , Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians" , In :

عبد الرحيم علي القطان ، " العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي : دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية " ، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١١ ، العدد ٢ ، ربيع ١٩٨٧ ، ص ٦ .

٦) Rachid Zeffane, " Patterns of Organisational Commitment and Perceived Style : AComparison of Public and Private Sector Employees" , Human Relations, Vol . 47, Iss. 8 . Aug. 1994. pp. 977 - 1010 .

٧) عايدة سيد خطاب ، " الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية " ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، م١٣ (١) ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م ، ص ٣١.

٨) المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ، ص ٣٢ .

٩) Kuotsai Liou & Ronald C Nyhan , " The Dimensions of Organisation Commitment in the Public Sector : An Empirical Assessment, " Public Administration Quarterly, Vol . 18, Iss. 1 , Spring 1994, pp. 99 - 118

١٠) أ – عبد الرحيم القطان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٥ – ٣٢ .

ب – محمد إبراهيم التويجرى ، غازى محمود حبيب ، " العمالة الوافدة والعمالة الوطنية في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٥٨ ، شوال ١٤٠٨ هـ / يونيو ١٩٨٨م ، ص ١٠ ، ص ص ١٣ – ١٤ .

جـ – كامل علي متولى عمران ، " أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الإداء الوظيفي " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد ٤١ ، سنة ١٩٩١، ص ص ٤٠١ – ٤٣٦ .

د – آدم غازى العتيبى ، " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الإداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومى في دولة الكويت " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد ١ ، العدد ١ ، نوفمبر ١٩٩٣ ، ص ص ١٠٩ – ١٣٤ .

هـ – عبد الرحيم بن علي المير ، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي ، والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية : دراسة مقارنة " ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٣٥، العدد ٢ ، ربيع الآخر ١٤١٦ هـ / سبتمبر ١٩٩٥ م ، ص ص ٢٠٧ – ٢٥٢ .

١١) عايدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣ .

١٢) S Gayle Baugh & Ralph M. Roberts , "Professional and Organisational commitment among Engineers : Conflicting or Complementing? ", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol . 41, Iss. 2, May 1994, pp. 108 - 114

١٣) Randall B. Dunham, Jean A. Grube & Maria B. Castaneda, "Organisational Commit - ment : The Utility of An Integrative Definition " , Journal of Applied Psychology, Vol. 79, Iss. 3, Jun . 1994, pp . 370 - 380 .

١٤) آدم غازى العتيبى ، مرجع سبق ذكره ص ١١٣ .

١٥) المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ، ص ١١٣ .

١٦) عادل محمد زايد ، " تحليل العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية " ، مجلة العلوم المالية والتجارية ، جامعة القاهرة ، فرع بنى سويف ، العدد ٨ ، يوليو ٩٩٤ ، ص ٣.

١٧) المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ، ص ٣ .

١٨) Jhon P. Meyer, Natalie J. Allen & Catherine A. Smith, " Commitment to Organisations and Occupations : Extension and Test of A three - Component Conceptualization" , Journal of Applied Psychology, Vol. 78, Iss. 4 , Aug. 1993, pp- 538 - 551

١٩) عايدة سيد خطاب ، " اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي في ظل ظروف التغييرات الاستراتيجية : دراسة ميدانية بالقطاع العام الصناعى " ، في سعيد يس عامر وزملائه ، المؤتمر السنوى الأول : استراتيجيات التغير وتطوير المنظمات ، (القاهرة : مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ١٩٩١) ، ص ١٠٥ .

٢٠) المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ، ص ١٠٥ .

٢١) علي السلمي ، السلوك التنظيمي ،(القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٨)، ص ص ٣٣٧ – ٣٣٨ .

٢٢) آدم غازى العتيبى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٠٩ – ١١٠ .

٢٣) أ – عايدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤ .

ب – آدم غازى العتيبى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١١ .

٢٤) أ – كامل علي متولى عمران ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠٢ .

ب – Earl Naumann, " Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers" , Group & Organisation Management , Vol . 18, Iss . 2 , Jun. 1993, pp. 153 - 187 .

جـ – Aaron Cohen & Nadine Hudecek, "Organisationel Commitment - Turnover Relationship across Occupational Groups", Group and Organisation Managament, Vol. 18, Iss . Jun. 1993 , pp . 188 - 213 .

د – Steven L. Grover, " Why Professional , Lie : The Impact of Professional Role Conflict on Reporting Accuracy ", Organisational Behavior & Human Decis ion Process, Vol. 55, Iss . 2, Jul . 1993, pp. 251 - 272 .

هـ – James B . De Coninck & Duane . Bachmann, " Organisational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers " , Journal of Applied Busin ess Research , Vol. 10 . Iss . 3 , Summer 1994, pp. 87 - 95 .

و – Mark Jhon Somers, " Organisational Commitment, Turnover and Absenteesim : An Examination of Direct and Indirect Effects", Journal of Organisational Behavior , Vol. 16, Iss. 1, Jan . 1995,pp. 49 - 58 .

ز – Thomas A . Martin, Jhon C. Hafer,"Turnover is Linked to Job Involvement and Organisational Commitment", Telemarketing, Vol . 13, Iss . 12, Jan 1995, pp. 106 - 111 .

ح – Stephen Jaros , " An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Compon - ent Model of Organisational Commitment and Turnover Intentions", Academy of Management Journal , Iss . Best Papers Proceedings, 1995, pp. 317 - 321.

٢٥) آدم غازى العتيبى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١١ .

٢٦) Mark J. Somers & Jose C. Casal , " Organisational Commitment and WhistleBlowing : A Test of the Reformer and The Organisation Man Hypothesis " , Group & Organisation Management Vol . 19 , Iss . 3, Sep . 1994, pp. 270 - 284 .

٢٧) أ – عايدة سيد خطاب ، " الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣٧ – ٤٨ .

ب – عايدة سيد خطاب ، " اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي في ظروف التغييرات الاستراتيجية : دراسة ميدانية بالقطاع العام الصناعى " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١١١ – ١٢٢ .

جـ – كامل علي متولى عمران ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤١٢ – ٤٣٣ .

د – Hal B. Gregersen , " Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior during Three Stages of Organisational Tenure " , Journal of Busines Research, Vol . 26, Iss. 1, Jan . 1993, pp. 31 - 47

هـ – L. Alan Witr , " Reactions to Work Assignment as Predictors of Organisational Commitment ", Journal of Business Research, Vol. 26, Iss . 1, Jan 1993, pp. 17 - 30 .

و – Harold L. Angle & Martin B . lawson , in Affective and Continuance Commitment in Times of Relocation ", Journal of Business Research, Vol. 26, Iss. 1, Jan 1993, pp. 3-15 .

ز – Sanjeev Agarwal & Sridhar N . Ramaswami, " Affective Organisational Commitment of Salespeople : An Expanded Model " , Journal of Personal Selling & Sales Management , Vol. 13, Iss . 2 , Spring 1993 , pp. 49 - 70 .

ح – William R . Darden, Dary L. Mckee & Ronald Hampton , " Salesperson Employment Status as A Moderator in Job Satisfaction Model : A Frame of Refe - rence Perspective" , Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol . 13, Iss . 3 , Summer 1993, pp. 1 - 15 .

ط – Bernard J. Jaworski & Ajay K. Kohli, " Market Orientation : Antecedents and Consequences " , Journal of Marketing , Vol . 57 , Iss . 3 , July 1993, pp . 53 - 70 .

ي – PeterV. Marsden , Arne L . Kalleborg & Cyqunthia R . Cook, " Gender Differences in Organisational Commitment : Influences of Work Positions and Family Roles " , Work and Occupations, Vol . 20 , Iss . 3 ,Aug . 1993, pp . 390 .

ك – Arie Reichel & Yoram Neuman, " Work Stress , Job Burnout and Work Outcomes in ATurblent Environment" , International Studies of Management & Organisation , Vol . 23, Iss . 3 , Fall 1993, pp . 75 - 96 .

ل – Sanjeev Agarwal, " Influence of Formalization on Role Stress, Organisational Commitment and Work Alienation of Salespersons : Across - National Comparative Study" , Journal of International Business Studies, Vol . 24, Iss. 4", Fourth Quarter 1993, pp. 715 - 739 .

م – Judy A . Siguaw , Gene Brown &Robert E II Widing, " The Influence of The Market Orientation of The Firm on Sales Force Behavior and Attitudes " , Journal of Marketing Research , Vol . 31 , Iss. 1, Feb. 1994, pp. 106 - 116 .

ن – Hugh p. Gunz & Sara P . Gunz. " Professional / Organisational Commitment and Job Satisfaction For Employed Lawyers " , Human Relations , Vol . 47 , Iss . 7 , July 1994 , pp . 801 - 828 .

س – Brian Heshizer , " The Impact of Flexible Benefits Plans on Job Satisfaction , Organisational Commitment and Turnover Intentions " , Benefits Quarterly, Vol . 10 , Iss . 4 , Fourth Quarter 1994, pp . 84 - 90 .

ع – Leslie E . Palich, Peter W . Hom & Rodger W. Griffeth , " Managing In The International Context:Test in Cultural Generality of Sources of Commitment to Multinational Enterprises" , Journal of Management, Vol . 21, Iss . 4, 1995, pp . 671 - 690 .

ف – Daniel C . Ganster & Deborah J Dwyer , " The Effects of Understaffing on Individual and Group Performance in Professional and Trade Organisations " , Journal of Management , Vol . 21, Iss. 2 , 1995, pp. 175 - 190 .

ق – Aaron Cohen , " An Examination of The Relationship Between Work Commitment and Nonwork Domains, Human Relations, Vol . 48, Iss. 3 , Mar. 1995 , pp . 239 - 263 .

ر – Patricia A. Wilson , " The Effects of Politics and Power on The Organisational Commitment of Federal Executives" , Journal of Management , Vol . 21 , Iss . 1 , Spring 1995, pp . 101 - 118 .

ش – Jean E . Wallace , " Organisational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organisations" , Administrative Science Quarterly , Vol . 40 , Iss . 2 Jun , 1995, pp . 228 - 255 .

ت – Edward A . Ward & Elain Davis, " The Effect of Benefit Satisfaction on Organisational Commitment ' , Compensation & Benefits Management , Vol . 11, Iss.3, Summer 1995 , pp . 35 - 40 .

ث – Kuotsai Tom liou , " Understanding Employee Commitment in The Public Organisation : AStudy of The Juvenile Detention Centre" , International Journal of Public Adminstration, Vol . 18, Iss . 8 , Aug. 1995, pp. 1269 - 1295 .

خ – Marc d . Street , " Cognitive Moral Development and organisational Commitment : Two Potential Predictors of Whistle - Blowing " , Journal of Applied Business Research, Vol . 11, Iss . 4 , Fall 1995, pp . 104 - 110 .

ذ - عبد الرحيم علي المير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٢٣ - ٢٤٣ .

ض - Pamela L.Perrewe, David A.Ralston& Denise Rotondo Fernandez, " A Model Depicting The Relations among Perceived Stressors , Role Conflict and Organisational Commitment : AComparative Analysis of Hong kong and The United States " , Asia Pacific Journal of Management , Vol . 12, Iss . 2 , Oct. 1995, pp. 1 -21 .

٢٨) أ - عبد الرحيم القطان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٩ - ٢٣ .

ب - عايدة سيد خطاب ، الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣٦ - ٣٧ .

جـ - عايدة سيد خطاب ، " إتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي في ظل ظروف التغييرات الاستراتيجية : دراسة ميدانية بالقطاع العام الصناعي " ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٠.

د - Jhon Cordery , Peter Sevastos , Wally Muller & Sharon Parker, "Correlates of Employee Attitudes toward Functional Flexibility " , Human Relations , Vol . 46 Iss . 6 , Jun 1993 , pp . 705 - 723 .

هـ - Moshe Banai , William D . Reisel , " Expatriate Managers ' Loyalty to The MNC : Myth or Reality : An Exploratory Study " , Journal of International Business Studies , Vol . 24, Iss . 2 , Second Quarter 1993 , pp . 368 - 390 .

و - Peter V . Marsden, Arne L.Kalleberg & Cynthia R. Cook , Op . Cit, - 368 - pp. 390 .

ز - آدم غازي القبيسي ، مرجع سبق ذكره، ص١١٤ ، ص١١٧ ،ص ص ١٢٠ - ١٢٤.

ح - Judy A Siguaw & Earl D . Jr . Honeycutt , " An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes " , Industrial Marketing Business Management , Vol . 24 , Iss . 1 , Jan . 1995, pp . 45 - 52 .

ط - عبد الرحيم علي المير ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٠ ، ص ص ٢٢٦ - ٢٤١ .

ي - كامل علي متولي عمران ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٩ - ٤٣٣ .

٢٩) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٦ هـ / ١٩٩٥م) ، ص ١٨٩ .

٣٠) ناصر محمد العديلي ، " الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير مترجمة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، إدارة البحث ، ١٤٠٤ هـ) ، ص ص ١٤ - ٢٠ .

٣١) رفاعي محمد رفاعي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، (الكويت : مكتبة النهضة العربية ، ١٩٨١)، ص ٥٥ .

٣٢) محمد علي شهيب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٢) ، ص ١٤٣ .

٣٣) عايدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٦ .

٣٤) أندرو دي . سيزلاقي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، ١٤١٢ هـ/١٩٩١ م) ،ص ص ٧٤ - ٧٥ .

٣٥) عايدة سيد خطاب ، "الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة السعودية" ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢ .

٣٦) ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٩ .

٣٧) أ - عايدة سيد خطاب مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣ .

ب - عايدة سيد خطاب ، " اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي في ظل ظروف التغيرات الاستراتيجية : دراسة ميدانية بالقطاع العام الصناعي " ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٨ .

٣٨) عايدة سيد خطاب ،" الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل :دراسة ميدانية عن المرأة السعودية " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣٣ - ٣٤ .

٣٩) أ - J . Michael Jenkins , " Self Monitoring and Turnover : The Impact of Personality on Intent to leave " , Journal of Organisational Behavior, Vol -14 , - Iss . 1, Jan . 1993, pp. 83 - 91 .

ب - Robert P.Tett&Jhon P.Meyer,"Job Satisfaction, Organisational Commitment, Turnover Intention and Turnover : Path Analysis Based on Meta - Analytical Findings" , Personnel Psychology , Vol . 46. Iss. 2 , Summer 1993, pp. 259 - 293 .

جـ - Thomas M. Begley & Joseph M. Czajka , " Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction,Intent to Quit and Health Following Organisational Change " Journal of Applied Psychology , Vol . 78 , Iss . 4 , Aug . 1993 , pp. 552 - 556 .

د - Fredrick A . Russ & Kevin M . Mc Neilly , Links Among Satisfaction, Commitment and Turnover Intentions:The Moderating Effect of Experience , Gender and Performamce " , Journal of Businss Research , Vol . 34, Iss . 1 , Sep . 1995 , pp . 57 - 65 .

٤٠) حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، سنة النشر غير محددة) ، ص ص ١٣ -١٥ .

٤١) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٩٢) ، ص ٧٥ .

٤٢) المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ، ص ص ٧٥ - ٧٦ .

٤٣) أ - عبد الرحيم القطان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١١-١٥ .

ب - Jhon P . Meyer, Natalie J . Allen & Caherine A . Smith, Op . , Cit, pp. 538 - 551.

جـ - آدم غازى العتيبى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٤ .

د - Christo Boshoff & Gerhard Mels,"Acausal Model to Evaluate the Relationships among Supervision Role Stress , Organisational Commitment and Internal Service Quality" , European Journal of Marketing , Vol . 29, Iss . 2 , 1995 , pp . 23 - 42 .

هـ - Martin S.Putterill &Thomas C.Rohrer,"Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Setting , " International Journal of Manpower , Vol . 16 , Iss . 5 , 6 , 1995 , pp . 56 - 69 .

و - عبد الرحيم علي المير ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٩ .

٤٤) أ – Richard M.Steers,"Antecedents and Outcomes of Organisational Commitm - ent", In

آدم غازى العتيبى ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ١١٢ .

ب – Lynn Mefarlane Shore & Harry J . Martion , " Jop Satisfaction and Organisational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions" , In:

المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ، ص ١١٣ .

٤٥) أ – Siew Meng leong , Donna M. Randall & Joseph A. Cote, " Exploring the Organisational Commitment Performance Linkage in Marketing : A Study of Life Insurance Salespeople" , <u>Journal of Businss Research, Vol . 29 , Iss . 1 , Jan . 1994</u> , pp . 57 - 63 .

ب – Jhon F . Brett , Willian L . Cron & Jhon W . Jr . Slocum , " Economic Dependeny on Work : Amoderator of the Relationship between Organisational Commitment and Performance " , <u>Academy of Management Journal , Vol . 38 , Iss . 1 , Feb . 1995</u>, pp . 261 - 271 .

٤٦) Moshe Banai & William D. Reisel, <u>Op., Cit.</u>, pp . 233 - 248 .

٤٧) آدم غازى العتيبى ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ١١٥ .

٤٨) أ – عبد الرحيم علي القطان ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ١١ .

ب – آدم غازى العتيبى ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ص ص ١٢١ – ١٢٢ .

٤٩) أ – عبد الرحيم علي القطان ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ١١ .

ب – آدم غازى العتيبى ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ١٢٠ .

٥٠) كامل علي متولى عمران ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ٧٧ .

٥١) من إعداد الباحث من واقع دائرة شئون الموظفين الاتحادية ، <u>مرجع سبق ذكره</u> .

٥٢) الهيئة العامة للمعلومات ، إدارة الحاسب الآلي ، <u>احصاءات العاملين في الحكومة الاتحادية</u> (أبوظبى : ١٩٩٥/٦/٢٧) .

٥٣) عبد الرحيم علي القطان ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ٢٦ ، ص ٢٩ .

٥٤) آدم غازى العتيبى ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ١١٩ .

٥٥) من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي .

٥٦) محمد علي شهيب ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ص ١٤٨ – ١٤٩ .

٥٧) من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي .

٥٨) عبد الرحيم بن علي المير ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ص ٢٢٢ .

٥٩) من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي .

٦٠) عادل محمد زايد ، <u>مرجع سبق ذكره</u> ، ١٠ .

٦١) الهيئة العامة للمعلومات ، إدارة الحاسب الآلي ، <u>مرجع سبق ذكره</u> .

٦٢) محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، الطبعة الخامسة " طبعة موجزة " ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٨) ، ص ١٦١ .

٦٣) المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ، ص ١٦٥ - ١٦٦ .

٦٤) المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ، ص ص ٩٣ - ٩٤ ، ص ٩٩ .

٦٥) هذا الجدول والجداول اللاحقة من اعداد الباحث من واقع نتائج تشغيل البيانات بواسطة الحاسب الآلي.

٦٦) تم حساب قوة الاتجاه كما يلى :

∵ نقطة المنتصف لمقياس ليكرت المطبق في البحث = ٣ ، ∴ الجانب الأيمن لنقطة المنتصف يمثل الاتجاه القوى والجانب اليسر يمثل الاتجاه الضعيف وطالما أن المسافة من نقطة المنتصف إلى اقصى المقياس = ٢ ، فإن معنى ذلك أن درجة القوة تتراوح ما بين صفر إلى ٢ أو صفر إلى ١٠٠٪ وعليه فإن المتوسط الخاص بالإنتماء التنظيمى مثلاً وهو ٣ر٦٨ يعنى قوة اتجاه نحو الإنتماء مقدارها ٣٤٪ (٣ر٦٨ - ٣) وعلى نفس المنوال أمكن حساب قوة الاتجاه لكل من الرضا الوظيفى والأداء الوظيفى .

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية

١ – آدم غازى العتيبى ، " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الإداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومى في دولة الكويت " ، المجلة العربيـة للعلـوم الإدارية ، المجلد ١ ، العدد ١ ، نوفمبر ١٩٩٣.

٢ – أندرو دى . سيزلاقى ، مارك جى والاس ، السلوك التنظيمى والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسـم أحمد ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، ١٤١٢ هـ/١٩٩١ .

٣ – حنفى محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، سنة النشر غير محددة) .

٤ – دائرة شئون الموظفين الاتحادية إدارة الحاسب الآلي ، إحصاءات الموظفـين بـالأجهزة الحكوميـة ، (أبوظبى: ١٩٩٥) .

٥ – ديوان ولي العهد ، إدارة البحوث والدراسـات ، مؤشـرات التنميـة في دولـة الامـارات العربيـة المتحدة، الإنجازات والتوقعات ، (أبوظبى : ١٩٩٦) .

٦ – رفـاعى محمـد رفـاعى ، السـلوك الإنسـانى في التنظيـم ، (الكويـت : مكتبـة النهضـة العربيـة ، ١٩٨١) .

٧ – عايدة سيد خطاب ، " الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عـن المـرأة العاملـة السعوديـة " ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، م١٣ (١) ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨ .

٨ – عايدة سيد خطاب ، " اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي في ظل ظروف التغييرات الاستراتيجية : دراسة ميدانية بالقطاع العام الصناعى " ، في سعيد يس عامر وزملائه ، المؤتمر السـنوى الأول : اسـتراتيجيات التغيـير وتطويـر المنظمـات ، (القـاهرة : مركـز وايدسـيرفيس للاستشـارات والتطوير الإدارى ، ١٩٩١).

٩ – عبد الرحيم بن علي المير ، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمـي ، والأداء والرضـا الوظيفي والصفات الشخصية : دراسة مقارنة " ، مجلة الإدارة العامـة ، المجلـد ٣٥، العـدد ٢ ، ربيع الآخر ١٤١٦ هـ / سبتمبر ١٩٩٥ .

١٠– عبد الرحيم علي القطان ، " العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشـخصية والأداء الوظيفـي : دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربيـة والعمالـة السـعودية والعمالـة الغربيـة " ، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١١ ، العدد ٢ ، ربيع ١٩٨٧.

١١– علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : [illegible] ، ١٩٩٢) .

١٢- علي السلمي ، السلوك التنظيمي ،(القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٨).

١٣ - كامل علي متولى عمران ، " أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الإداء الوظيفي " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد ٤١ ، سنة ١٩٩١.

١٤ - محمد إبراهيم التويجرى ، غازى محمود حبيب ، " العمالة الوافدة والعمالة الوطنية في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٥٨ ، شوال ١٤٠٨ هـ / يونيو ١٩٨٨ .

١٥- محمد علي شهيب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٨٢) .

١٦ - محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، الطبعة الخامسة " طبعة موجزة " ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٨).

١٧ - ناصر محمد العديلي ، " الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفى الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير مترجمة ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، إدارة البحث ، ١٤٠٤ هـ .

١٨ - ناصر محمد العديلى ، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٦ هـ / ١٩٩٥ .

ثانياً : المراجع الأجنبية

1 - Aaron Cohen , " An Examination of The Relationship Between Work Commitment and Nonwork Domains, Human Relations, Vol . 48, Iss. 3 , Mar. 1995 .

2 - Aaron Cohen & Nadine Hudecek, "Organisationel Commitment - Turnover Relationship across Occupational Groups", Group and Organisation Man- agament, Vol. 18, Iss . Jun. 1993 .

3 - Arie Reichel & Yoram Neuman, " Work Stress , Job Burnout and Work Outcomes in ATurblent Environment" , International Studies of Management & Organisation , Vol . 23, Iss . 3 , Fall 1993 .

4 - Bernard J. Jaworski & Ajay K. Kohli, " Market Orientation : Antecedents and Consequences " , Journal of Marketing , Vol . 57 , Iss . 3 , July 1993 .

5 - Brian Heshizer , " The Impact of Flexible Benefits Plans on Job Satisfaction , Organisational Commitment and Turnover Intentions " , Benefits Quarterly, Vol . 10 , Iss . 4 , Fourth Quarter 1994 .

6 - Christo Boshoff & Gerhard Mels,"Acausal Model to Evaluate the Relationships among Supervision Role Stress , Organisational Commitment and Internal Service Quality" , European Journal of Marketing , Vol . 29, Iss . 2 , 1995 .

7 - Daniel C . Ganster & Deborah J Dwyer , " The Effects of Understaffing on Individual and Group Performance in Professional and Trade Organisations ", Journal of Management , Vol . 21, Iss. 2 , 1995 .

8 - Earl Naumann, " Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers" , Group & Organisation Management , Vol . 18, Iss 2 . Jun. 1993 .

9 - Edward A . Ward & Elain Davis, " The Effect of Benefit Satisfaction on Orga - nisational Commitment ' , Compensation & Benefits Management , Vol . 11, Iss.3, Summer 1995 .

10 - Fredrick A . Russ & Kevin M . Mc Neilly , Links Among Satisfaction, Commitment and Turnover Intentions:The Moderating Effect of Experience , Gender and Performamce " , Journal of Businss Research , Vol . 34, Iss . 1 , Sep . 1995 .

11 - Hal B. Gregersen , " Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior during Three Stages of Organisational Tenure " , Journal of Busines Research, Vol . 26, Iss. 1, Jan . 1993 .

12 - Harold L. Angle & Martin B . lawson , in Affective and Continuance Commitment in Times of Relocation ", Journal of Business Research, Vol. 26. Iss. 1, Jan 1993 .

13 - Hugh p. Gunz & Sara P . Gunz. " Professional / Organisational Commitment and Job Satisfaction For Employed Lawyers " , Human Relations , Vol . 47 , Iss . 7 , July 1994 .

14 - James B . De Coninck & Duane . Bachmann, " Organisational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers " , Journal of Applied Bu- sin ess Research , Vol. 10 , Iss . 3 , Summer 1994 .

15 - Jean E . Wallace , " Organisational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organisations" , Administrative Science Quarterly , Vol . 40 , Iss . 2 Jun . 1995.

16 - Jhon Cordery , Peter Sevastos , Wally Muller & Sharon Parker, "Correlates of Employee Attitudes toward Functional Flexibility " , Human Relations , Vol . 46 Iss . 6 , Jun 1993 .

17 - Jhon F . Brett , Willian L . Cron & Jhon W . Jr . Slocum , " Economic Dependeny on Work : Amoderater of the Relationship between Organisational Commitment and Performance " , Academy of Management Journal , Vol . 38 . Iss . 1 , Feb . 1995 .

18 - Jhon P. Meyer, Natalie J. Allen & Catherine A. Smith, " Commitment to Organisat- ions and Occupations : Extension and Test of A three - Component Conceptualiza tion" , Journal of Applied Psychology, Vol. 78, Iss. 4 , Aug. 1993 .

19 - J . Michael Jenkins , " Self Monitoring and Turnover : The Impact of Personality on Intent to leave " , Journal of Organisational Behavior, Vol -14 , - iss . 1, Jan . 1993, .

20 - Judy A Siguaw & Earl D . Jr . Honeycutt , " An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes " , Industrial Marketing Business Management , Vol . 24 , Iss . 1 , Jan . 1995 .

21 - Judy A . Siguaw , Gene Brown &Robert E IIWiding, " The Influence of The Market Orientation of The Firm on Sales Force Behavior and Attitudes " , Journal of Mark - ing Research , Vol . 31 , Iss. 1. Feb. 1994 .

22 - Kuotsai Tom liou , " Understanding Employee Commitment in The Public Orga- isation : AStudy of The Juvenile Detention Centre" , International Journal of Public Adminstration. Vol . 18. Iss . 8 , Aug. 1995 .

23 - Kuotsai Liou & Ronald C Nyhan , " The Dimensions of Organisation Commitment in the Public Sector : An Empirical Assessment, " Public Administration Quarterly, Vol . 18, Iss. 1 , Spring 1994 .

24 - L. Alan Witr , " Reactions to Work Assignment as Predictors of Organisa- tional Commitment ", Journal of Business Research, Vol. 26, Iss . 1, Jan 1993, .

25 - Leslie E . Palich, Peter W . Hom & Rodger W. Griffeth , " Managing In The Intern- tional Context:Test in Cultural Generality of Sources of Commitment to Multinational Enterprises" , Journal of Management, Vol . 21, Iss . 4, 1995 .

26 - Marc d . Street , " Cognitive Moral Development and organisational Commitment : Two Potential Predictors of Whistle - Blowing " , Journal of Applied Business Research. Vol . 11, Iss . 4 , Fall 1995 .

27 - Mark Jhon Somers, " Organisational Commitment, Turnover and Absenteesim : An Examination of Direct and Indirect Effects", Journal of Organisatio- nal Behavior , Vol. 16, Iss. 1, Jan . 1995 .

28 - Mark J. Somers & Jose C. Casal , " Organisational Commitment and WhistleBlowing : A Test of the Reformer and The Organisation Man Hypothesis " , Group & Org- anisation Management Vol . 19 . Iss . 3, Sep . 1994 .

29 - Martin S.Putterill &Thomas C.Rohrer,"Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Setting , " International Journal of Manpower , Vol . 16 , Iss . 5 , 6

30 - Moshe Banai , William D . Reisel , " Expatriate Managers ' Loyalty to The MNC : Myth or Reality : An Exploratory Study " , Journal of International Business Studies , Vol . 2[illegible] Iss . 2 , Second Quarter 1993 .

31 - Pamela [illegible]rrewe, David A.Ralston& Denise Rotondo Fernandez, " A Model Depicti[illegible]e Relations among Perceived Stressors , Role Conflict and Organi[illegible]al Commitment : AComparative Analysis of Hong kong and The United States " [illegible]a Pacific Journal of Management , Vol . 12, Iss . 2 , Oct. 1995 .

32 - PeterV. Marsden , Arne L . Kalleborg & Cyqunthia R . Cook, " Gender Differences in Organisational Commitment : Influences of Work Positions and Family Roles " , Work and Occupations, Vol . 20 , Iss . 3 ,Aug . 1993, .

33 - Rachid Zeffane, " Patterns of Organisational Commitment and Perceived Style : AComparison of Public and Private Sector Employees" , Human Relations, Vol . 47, Iss. 8 . Aug. 1994 .

34 - Randall B. Dunham, Jean A. Grube & Maria B. Castaneda, "Organisational Commit - ment : The Utility of An Integrative Definition " , Journal of Applied Poychology, Vol. 79, Iss. 3, Jun . 1994 .

35 - Robert P.Tett&Jhon P.Meyer,"Job Satisfaction, Organisational Commitment, Turnover Intention and Turnover : Path Analysis Based on Meta - Analytical Findings" , Personnel Psychology , Vol . 46. Iss. 2 , Summer 1993, .

36 - Sanjeev Agarwal, " Influence of Formalization on Role Stress, Organisational Commitment and Work Alienation of Salespersons : Across - National Comparative Study" , Journal of International Business Studies, Vol . 24, Iss. 4", Fourth Quarter 1993, .

37 - Sanjeev Agarwal & Sridhar N . Ramaswami, " Affective Organisational Commitment of Salespeople : An Expanded Model " , Journal of Personal Selling & Sales Management , Vol. 13, Iss . 2 , Spring 1993 .

38 - S Gayle Baugh & Ralph M. Roberts , "Professional and Organisational commitment among Engineers : Conflicting or Complementing? ", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol . 41, Iss. 2, May 1994.

39 - Siew Meng leong , Donna M. Randall & Joseph A. Cote, " Exploring the Organisational Commitment Performance Linkage in Marketing : A Study of Life Insurance Salespeople" , Journal of Businss Research, Vol . 29 , Iss . 1 , Jan . 1994 .

40 - Stephen Jaros , " An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organisational Commitment and Turnover Intentions", Academy of Management Journal , Iss . Best Papers Proceedings, 1995, .

41 - Steven L. Grover, " Why Professional , Lie : The Impact of Professional Role Conflict on Reporting Accuracy ", Organisational Behavior & Human Decis ion Process, Vol. 55, Iss . 2, Jul . 1993 .

42 - Thomas A . Martin, Jhon C. Hafer,"Turnover is Linked to Job Involvement and Organisational Commitment", Telemarketing, Vol . 13, Iss . 12, Jan 1995 .

43 - Thomas M. Begley & Joseph M. Czajka , " Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction,Intent to Quit and Health Following Organisational Change " Journal of Applied Psychology , Vol . 78 , Iss . 4 , Aug . 1993 .

44 - William R . Darden, Dary L. Mckee & Ronald Hampton , " Salesperson Employment Status as A Moderator in Job Satisfaction Model : A Frame of Reference Perspective" , Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol . 13, Iss . 3 , Summer 1993 .

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

أخي الكريم (أختي الكريمة) / ......

تحية طيبة وبعد .....

أولاً : يرجى قراءة كل عبارة من عبارات الاستقصاء التالي ، ثم وضع دائرة واحدة فقط حول الرقم الذى يبين مدى موافقتك أو عدم موافقتك على محتواها بكل صراحة ووضوح .

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	أعارض	أعارض بشدة
١	إننى مستعد لأن ابذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة منظمتى على النجاح .	٥	٤	٣	٢	١
٢	أتحدث عن منظمتى أمام أصدقائى على أنها منظمة تستحق بأن يعمل المرء فيها .	٥	٤	٣	٢	١
٣	أشعر بكثير من الولاء لمنظمتى .	٥	٤	٣	٢	١
٤	إننى مستعد تقريباً لقبول أى عمل كي احتفظ بعملي في منظمتى هذه .	٥	٤	٣	٢	١
٥	أجد أن قيمي الخاصة تتطابق مع قيم منظمتى .	٥	٤	٣	٢	١
٦	أفتخر بأن أخبر الآخرين بأننى عضو في منظمتى هذه .	٥	٤	٣	٢	١
٧	إننى لست مستعدا للعمل في أى منظمة أخرى تمارس نفس عمل منظمتى .	٥	٤	٣	٢	١
٨	منظمتى هذه تجعلنى أقدم افضل ما عندى من ناحية أدائى للعمل.	٥	٤	٣	٢	١
٩	أى تغيير في وضعى الحالى لن يؤدى بي إلى ترك منظمتى .	٥	٤	٣	٢	١
١٠	إننى سعيد جداً لأننى إخترت منظمتى هذه لأعمل بها وفضلتها على المنظمات الأخرى التى وضعتها في إعتبارى عندما التحقت بها .	٥	٤	٣	٢	١
١١	يوجد الكثير لأكسبه ببقائى طويلا في منظمتى هذه .	٥	٤	٣	٢	١
١٢	نادراً ما أجد صعوبة في الموافقة على سياسات منظمتى في الأمور المتعلقة بموظفيها .	٥	٤	٣	٢	١
١٣	في الحقيقة يهمنى مصير منظمتى .	٥	٤	٣	٢	١
١٤	بالنسبة لي هذه المنظمة هى الأفضل بين المنظمات التى من الممكن أن اعمل لديها .	٥	٤	٣	٢	١
١٥	لم أخطىء أبداً عندما قررت العمل في هذه المنظمة .	٥	٤	٣	٢	١
١٦	ليس هناك اية شروط تتعلق بوظيفتى تستدعى التحسين حالياً .	٥	٤	٣	٢	١

١٧	أعتبر الوظيفة التى أشغلها حالياً بمثابة هواية لي .	٥	٤	٣	٢	١
١٨	يبدو أن وظيفتي أكثر تشويقاً من وظائف اصدقائي .	٥	٤	٣	٢	١
١٩	إننى أعتبر وظيفتى من النوع الذى يسرنى .	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	إننى اسعد بوقت عملي أكثر من سعادتى بوقت فراغي .	٥	٤	٣	٢	١
٢١	نادراً ما أشعر بملل وضيق بوظيفتى .	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	إننى اشعر بدرجة معقولة من الرضا في وظيفتى .	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	نادراً ما أضغط على نفسى للذهاب إلى العمل في وظيفتى .	٥	٤	٣	٢	١
٢٤	أعتبر نفسى راض عن وظيفتى حالياً .	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	أشعر أن وظيفتى أكثر جاذبية لي .	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	إننى لا أكره عملي بكل تأكيد .	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	أشعر أننى أكثر سعادة في عملي مقارنة بمعظم الأفراد الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	أشعر في معظم الأيام إننى مغرم بوظيفتى .	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	يبدو لي كل يوم عمل في وظيفتى على أنه ينتهى بسرعة .	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	أحب وظيفتى بدرجة كبيرة .	٥	٤	٣	٢	١
٣١	تعتبر وظيفتى من النوع الذى يبعث على التشوق .	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	إننى أجد متعة حقيقية في أدائى لعملي .	٥	٤	٣	٢	١
٣٣	لم اشعر بأى خيبة أمل لأننى حصلت على وظيفتى هذه .	٥	٤	٣	٢	١
٣٤	أعتقد أن أدائى أجود من أداء زملائى في نفس العمل بالمنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٣٥	أعتقد أن إنتاجيتى أكبر من إنتاجية زملائى في نفس العمل بالمنظمة .	٥	٤	٣	٢	١

ثانياً : يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التى تتفق مع وضعك وتعبئة البيانات المطلوبة فيما يلي :

١ – الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى .

٢ – الجنسية : ( ) مواطن ( ) مصرى ( ) شامى .

٣ – المستوى التعليمى : ( ) دون الجامعى ( ) جامعى ( ) فوق الجامعى .

٤ – الحالة الاجتماعية : ( ) أعزب ( ) متزوج .

٥ – العمر : ————————

٦ – الوظيفة الحالية : ————————

٧ – مدة الخدمة في الوظيفة الحالية : ( ) أقل من سنة ( ) سنة إلى أقل من ٥ سنوات ( ) ٥ سنوات فأكثر

٨ – مدة الخدمة في المنظمة الحالية : ( ) أقل من سنة ( ) سنة إلى أقل من ٥ سنوات ( ) ٥ سنوات فأكثر .

مع خالص شكرى وتقديرى لحسن تعاونك

الباحث

البيانات الشخصية :

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الأجابة التى تعبر عن الواقع بالنسبة للبيانات الشخصية التالية :

الوظيفة الحالية : ( ) وكيل وزارة ( ) وكيل مساعد ( ) مدير إدارة .

الجنسية : ( ) مواطن ( ) وافد.

الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى.

الحالة التعليمية : ( ) دون الجامعى ( ) جامعى ( ) فوق الجامعى.

مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية:( )أقل من ٥سنوات( )٥سنوات لأقل من ١٠

( ) ١٠سنوات فأكثر .

مع خالص شكرى وإمتنانى

الباحــــــــث